

DOM

CONTEXTO

SET | 2023

O poder das conexões e redes de negócios para a competitividade

O papel das redes colaborativas na geração de impacto social

A estratégia para além das fronteiras organizacionais

Confira mais a seguir

FDC MÉDIAS
EMPRESAS



forward.

We're living through a perfect storm of uncertainty: Climate. Geopolitics. Inflation. Recession.

But it's for times like these we exist.

With over 225 years of experience, we know there is only one way through this storm: forward.

For an unstoppable sustainability transition is already well underway, revolutionising Energy, Food, and Materials systems.

Transforming our entire economic model far more fundamentally than many imagine.

With forward-minded investment solutions our role is to calmly guide our clients.

Towards a future that has already begun.

Find out more at LombardOdier.com

rethink everything.®



LOMBARD ODIER
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

PRIVATE CLIENTS
ASSET MANAGEMENT
TECHNOLOGY





Sua estratégia, nossa tecnologia.

Conheça o STRATWs One,
o software completo de gestão
de desempenho da Siteware.

Do acompanhamento de KPIs à gestão de talentos,
nossa plataforma se integra com outras ERPs e otimiza
o alcance dos seus objetivos estratégicos através de
8 módulos conectados:



Performance corporativa



Centralize toda a estratégia e acompanhe seus KPIs de perto.

Performance Individual



Calcule a remuneração variável conectada às metas individuais.

Gestão à Vista



Padronize e centralize a coleta, análise e apresentação dos resultados.

Portfólio de Projetos



Gerencie, reporte e vincule seus projetos à estratégia da empresa.

Gestão de Talentos



Desenvolva e gerencie os colaboradores da empresa com soluções de inteligência artificial.

Oportunidade de Melhoria



Utilize metodologias e ferramentas para melhoria contínua e solução de problemas.

Siteware Academy



Aprenda sobre gestão com conteúdos interativos e em multiformatos.

Reuniões



Tenha mais fluidez e objetividade nas cerimônias de resultados com registro de pautas e atas.



FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Professor Douglas Wegner

Professora Áurea Puga

Felipe Camossa Saldanha Fragelli

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Adobe Stock

Freepik

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há mais de 40 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, no ranking do jornal Financial Times, e é a primeira na América Latina.



carta do editor

Para enfrentar os desafios impostos pela instabilidade econômica e social brasileira e mundial, as organizações, independentemente de tamanho ou porte, precisam de planejamento estratégico sólido, eficiência operacional, gestão financeira e capacidade de se adaptarem rapidamente às mudanças nas condições do mercado.

Outra estratégia é a criação ou atuação por meio de parcerias, alianças e redes de negócios. A cooperação é frequentemente vista como uma abordagem eficaz para lidar com desafios complexos que não podem ser resolvidos por uma única organização e para aproveitar os recursos e conhecimentos coletivos em prol de objetivos compartilhados.

Para esta edição, resolvemos dedicar as reflexões em Médias Empresas, por entendermos que elas desempenham uma função vital no contexto econômico brasileiro, afetando positivamente o crescimento, a estabilidade e a diversificação da economia. Seu impacto abrange áreas como emprego, inovação, exportações e desenvolvimento regional, tornando-se atores cruciais no panorama econômico do país.

Para isso, contamos com a parceria da área de Médias Empresas da FDC, para dividir com a nossa comunidade conhecimentos desenvolvidos por nosso corpo de professores e especialistas do meio acadêmico e executivo.

Desejamos uma boa leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **O poder das conexões e redes de negócios para a competitividade e o crescimento das médias empresas brasileiras**, por Douglas Wegner e Áurea Puga
- 12** **Integração digital da cadeia de suprimentos**, por Cíntia Wilke Franco
- 19** **MERCUR S.A: o papel da cocriação e da atuação em rede na sua transformação**, por Alexandre Antinarelli e Camila Severo Lima
- 25** **Redes para Inovação Digital: como transferir conhecimento entre Médias Empresas**, por Ana Burcharth
- 32** **O papel das redes colaborativas na geração de impacto social**, por Andreza Machado
- 39** **Programas corporativos de inovação aberta e startups: quando e por que colaborar**, por Marina Sampaio Corrêa e Silvio de Vasconcellos
- 46** **A estratégia para além das fronteiras organizacionais**, por Kadígia Faccin e Leonardo A. V. Gomes
- 53** **O caso BIOPARK: inovar para a vida**, por Paulo Roberto Cordeiro Rocha e Luiz Donaduzzi
- 60** **Estratégia de relacionamento com clientes como potencializadora da competitividade das Médias Empresas**, por Áurea Puga



Imagem Adobe Stock

O poder das conexões e redes de negócios para a competitividade e o crescimento das médias empresas brasileiras

POR **DOUGLAS WEGNER E ÁUREA PUGA**

Abra qualquer portal de notícias sobre negócios e você irá se deparar com inúmeros casos recentes de alianças estratégicas, parcerias e redes de negócios utilizadas pelas empresas para acessar novas regiões de atuação, acelerar o processo de inovação e ampliar sua competitividade. No atual capitalismo de laços, as empresas utilizam o poder das conexões e da formação de redes para gerar ganhos relacionais que dificilmente conseguiriam alcançar atuando individualmente. Mesmo a solução de problemas sociais complexos,

como a mudança climática, a pobreza e a atenção à saúde exigem articulação em rede de agentes públicos, privados e do terceiro setor.

A variedade de formas de atuação em rede mostra que não há uma receita única, mas diversas alternativas cuja adoção depende do objetivo que a empresa pretende alcançar (WEGNER, 2019). Empresas como a Natura, por exemplo, são reconhecidas pela sua capacidade de formar redes de inovação com institutos de pesquisa, universidades e até concorrentes para desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. O Grupo Martins, do setor de atacado de alimentos, criou sua própria rede de negócios com parceiros locais para facilitar a distribuição dos produtos ao consumidor final. Médias empresas passaram a enxergar sua cadeia de suprimentos como uma rede de parceiros, gerando aprendizagem e colaboração para maior efetividade. Farmácias, supermercados, lojas de autopeças e de materiais de construção atuam em rede para fortalecer seus negócios, criar marcas coletivas e profissionalizar sua gestão. Estes e outros formatos de rede buscam gerar benefícios e ganhos relacionais para os seus participantes.

Um destes benefícios é a obtenção de **ganhos de escala**. Ao atuar em rede, as empresas conseguem melhorar seu poder de barganha e de negociação com fornecedores e clientes. Complementar ao ganho de escala, a atuação em rede torna possível **reduzir custos e riscos**. Custos com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou processos, por exemplo, podem ser significativamente reduzidos, enquanto o processo pode ser substancialmente acelerado. Em um mercado altamente dinâmico e competitivo, chegar ao mercado mais rápido e com menos custos é essencial para qualquer empresa. Além disso, a atuação em rede permite gerar **soluções coletivas** para todos os envolvidos. Marcas coletivas, capacitações para qualificação da gestão, acesso a novas tecnologias e processos de transformação digital são exemplos de soluções que podem ser alcançadas atuando em rede. A **aprendizagem e a inovação colaborativa** muitas vezes são subestimadas, mas constituem um elemento fundamental da atuação em rede e que pode ter efeitos de longo prazo para os participantes. Finalmente, ao atuar em rede e constituir ecossistemas de negócios, as empresas conseguem **entregar soluções mais completas ao mercado**, aproveitando as especialidades de cada ator participante.

DE ALIANÇAS E REDES A ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS Além de pensar nos objetivos e benefícios da rede de negócios que pretende desenvolver, as empresas precisam analisar o

formato mais adequado. Desde projetos colaborativos temporários até redes estratégicas de longo prazo, cada formato possui desafios específicos e características que o tornam mais apropriado para determinadas finalidades.

Alianças estratégicas formadas por duas empresas podem ser criadas para objetivos específicos dos parceiros. Recentemente, por exemplo, Mélius e Banco BV formaram uma aliança estratégica para que a primeira empresa passe a ofertar produtos e serviços do banco. Esse modelo de aliança pode constituir um acordo contratual com ou sem participação acionária. Dependendo do acordo, pode avançar para uma **joint-venture**, criando uma interdependência mais forte e maior comprometimento dos parceiros.

Médias empresas também se unem em **consórcios** criados para alcançar um objetivo comum. O consórcio Wines of Brazil consiste em uma colaboração entre vinícolas brasileiras para promover o vinho nacional no exterior e abrir novos mercados, com apoio da Apex. Consórcios também são comuns para a participação em editais públicos e para a realização de obras que requerem recursos complementares para serem executadas.

Na nova economia, a relação com fornecedores deixou de se caracterizar por transações comerciais ganha-perde e avançou para a formação de **redes de fornecedores**, em que há preocupação genuína com a troca de conhecimentos e boas práticas. Empresas do agronegócio, por exemplo, tratam seus fornecedores como parceiros de negócio, já que o sucesso depende de uma colaboração estreita entre as partes. Na direção do mercado consumidor, a **rede de distribuição** passou a ser igualmente importante para o sucesso das empresas focais. Ao considerar distribuidores como uma rede, as *empresas* compreenderam que é possível disseminar conhecimentos, obter insights valiosos e promover colaboração para ganhos mútuos.

Como mencionado anteriormente, é cada vez mais comum formar **redes de inovação**, em que parceiros – eventualmente concorrentes – se reúnem para pesquisa e desenvolvimento colaborativo. Como ilustração, a Embrapa é reconhecida pela sua capacidade de organizar redes de inovação para pesquisa agropecuária. Igualmente com o objetivo de acelerar inovações, empresas vêm promovendo **parcerias com startups**, como forma de obter acesso antecipado a soluções para o seu negócio ou como forma de prospectar tecnologias relevantes para sua competitividade futura.

Mais recentemente, as redes de negócios estão se transformando em **ecossistemas de negócios** – ou ecossistemas com foco no cliente – em que as ofertas de um conjunto de empresas são complementadas para oferecer uma solução completa para o cliente final.

Esse foi o movimento realizado pela varejista Magazine Luiza, ao integrar em uma mesma plataforma um conjunto de soluções que atende às expectativas do cliente final e permite que este encontre tudo o que precisa em uma mesma plataforma.

Em síntese, há uma ampla variedade de estratégias em rede que podem ser adotadas por empresas de todos os portes. Conhecer essa variedade de estratégias e compreender qual a mais adequada para cada objetivo é fundamental. Além disso, médias empresas têm o desafio de orquestrar suas redes de negócios para criar valor conjunto e obter os benefícios mencionados.

FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DE UMA REDE DE NEGÓCIOS Enquanto a formação de conexões e redes de negócios ocorre como resultado de objetivos comuns e oportunidades de colaboração percebida pelos envolvidos, alcançar ganhos relacionais exige esforços significativos das empresas participantes. É comum ouvir que “formar a parceria é mais fácil do que fazer com que ela efetivamente gere resultados”. Estudos e a prática empresarial mostram que quatro fatores são chave para alcançar os ganhos relacionais apresentados anteriormente (DYER, SINGH e HESTERLY, 2018).

Em primeiro lugar, os parceiros precisam identificar a **complementaridade de seus recursos** humanos, físicos e tecnológicos para criar um valor único para o mercado. Ao combinar recursos como marcas e tecnologias, por exemplo, é possível obter resultados que os concorrentes terão dificuldade em imitar. Para que essa complementaridade seja alcançada, é fundamental conhecer bem os parceiros, seus pontos fortes e seus recursos valiosos, e pensar criativamente em como combiná-los com os próprios recursos internos da empresa. Quando a Sony e a Honda formaram uma *joint-venture* para desenvolver juntas um carro elétrico, elas consideraram os recursos de cada parceiro e como esses recursos podem ser complementados no projeto conjunto.

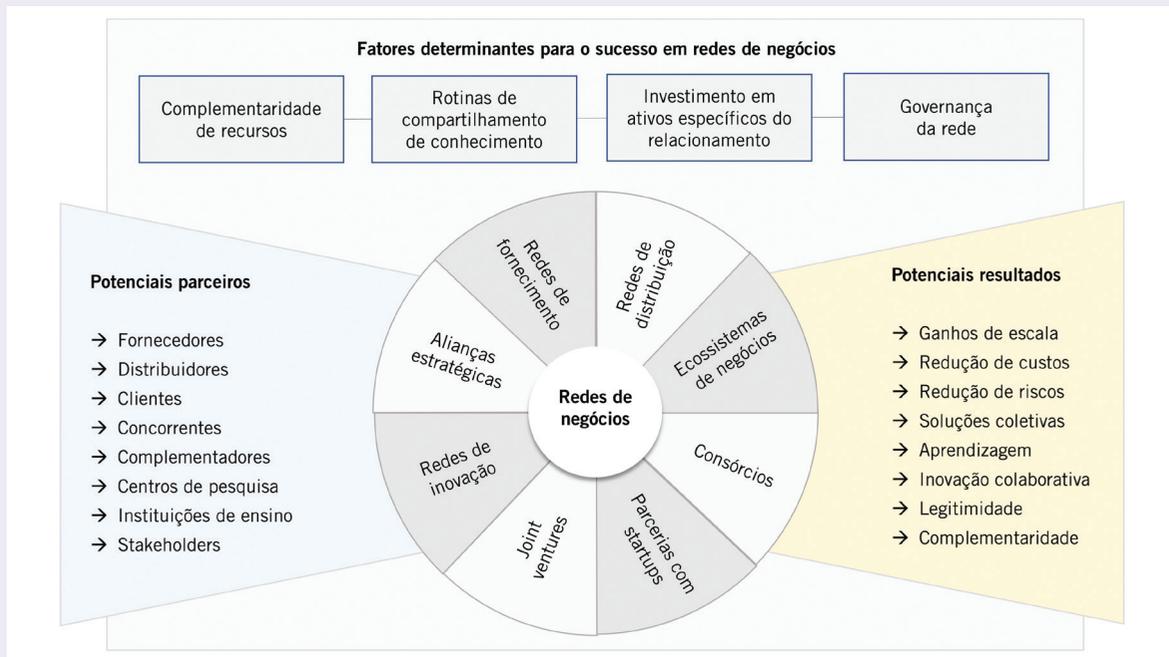
O segundo fator-chave para gerar ganhos relacionais é complementar ao primeiro e consiste em criar **rotinas de compartilhamento de conhecimentos**. Para tanto, a confiança entre os parceiros tem um papel crítico. Sem confiança, dificilmente qualquer das partes se sentirá à vontade para compartilhar informações e conhecimentos. Ou seja, é preciso desenvolver a confiança para que esta funcione como a base que torna possível promover uma comunicação transparente entre as partes e o compartilhamento de conhecimentos que permitirá gerar valor conjunto. A rede de fornecimento da Toyota é reconhecida pela sua

efetividade, porque a montadora foi capaz de criar uma série de rotinas que estimulam todos os envolvidos a compartilhar seu conhecimento e receber o conhecimento dos outros sobre boas práticas, tecnologias e processos.

O terceiro fator-chave para o sucesso da rede de negócios consiste em realizar **investimentos específicos na relação**. Os parceiros precisam enxergar que todos estão comprometidos com o relacionamento, e isso é perceptível quando ocorre investimento de tempo e recursos. Ao contrário do senso comum de que investir no relacionamento é um risco porque torna os parceiros dependentes uns dos outros, vários estudos demonstram que o investimento promove a relação, estimula os parceiros a se comprometerem e promove relacionamentos de longo prazo, em que haverá esforços para o sucesso conjunto. O Grupo Herval, por exemplo, criou uma estrutura específica para a parceria com a Apple, resultando em dezenas de lojas iPlace para venda dos produtos da empresa americana em todo o Brasil.

Por último, o quarto fator-chave para que uma rede de negócios seja capaz de gerar ganhos é a **governança da relação**. Estabelecer as regras do jogo e comunicá-las claramente aos parceiros é indispensável para que as relações sejam colaborativas e benéficas aos envolvidos. Muitas redes falham porque seus integrantes não são capazes de encontrar a combinação correta de mecanismos formais e informais de governança, que promovam confiança, bons relacionamentos e interesse genuíno em atuar de forma colaborativa. O Grupo Martins, por exemplo, organiza a Rede Smart por meio de um conjunto de regras de governança que busca estimular a colaboração com os parceiros e gerar ganhos para toda a rede.

A Figura 1 sintetiza as reflexões sobre os tipos de redes de negócios, os potenciais parceiros para a formação de redes, os resultados esperados e os quatro fatores determinantes para o sucesso em redes de negócios.



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS Atuar em rede deixou de ser uma possibilidade remota para se tornar uma estratégia praticamente indispensável para a maioria das empresas. Em especial médias empresas, que podem não possuir todos os recursos para inovar e manter sua competitividade, precisam compreender como estruturar suas redes e como orquestrá-las para obter os benefícios esperados. Além de benefícios financeiros de curto prazo gerados, por exemplo, de ganhos de escala e redução de riscos, as redes de negócios podem proporcionar ganhos estratégicos aos envolvidos. Pode-se citar, por exemplo, o acesso a soluções e novas tecnologias, a inovação colaborativa e o acesso a conhecimentos e recursos dos parceiros, que se convertem em ganhos estratégicos no médio e longo prazo. Não raro, a atuação em rede também proporciona legitimidade às empresas participantes, que pode ser revertida em ganhos financeiros e estratégicos.

O principal desafio não está na estruturação das redes de negócios, mas em gerar resultados efetivos para todos os envolvidos. Isso implica em uma mudança de visão estratégica sobre o papel que as redes de negócios têm para as médias empresas. A visão tradicional da estratégia entende que é preciso capturar a maior fatia possível do bolo na relação com todos os agentes externos à empresa, mesmo que isso implique em relações competitivas e

orientadas para o curto prazo. Por outro lado, a visão relacional, atualizada e alinhada com a nova realidade dos negócios, enxerga o potencial da rede para expandir o tamanho do bolo, beneficiando todos os agentes envolvidos. Os ganhos são mútuos e orientados para resultados sustentáveis no médio e longo prazos. Sua empresa está preparada para essa mudança de visão?

PARA APROFUNDAR O TEMA

DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, 39(12), 3140-3162, 2018.

WEGNER, D. **Redes, alianças e parcerias**: ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial. Porto Alegre: Editora EST, 2019.

WEGNER, D.; VERSCHOORE, J. Network governance in action: Functions and practices to foster collaborative environments. **Administration & Society**, 54(3), 479-499, 2022.

DOUGLAS WEGNER é professor da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2011) e pós-doutor na University of Dortmund (Alemanha), com ênfase em governança de projetos colaborativos de inovação social.

ÁUREA PUGA é professora e pesquisadora de Marketing da FDC. Doutora e mestre em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas.



Imagem Adobe Stock

Integração digital da cadeia de suprimentos

POR **CÍNTIA WILKE FRANCO**

Cadeias de suprimentos (CS) integradas são cada vez mais necessárias para lidar com as incertezas e mudanças do mercado. Melhorar a conectividade entre fornecedores e clientes traz flexibilidade, resposta rápida às demandas e outros benefícios para o alto desempenho empresarial. A Transformação Digital (TD) tem sido uma forma de aprimorar essa integração nas cadeias de suprimentos, usando tecnologia e análise de dados para obter uma visão completa e em tempo real das operações.

Alcançar uma transformação digital bem-sucedida em toda a cadeia de suprimentos não é uma tarefa fácil, pois exige relacionamentos e colaborações fortes entre os parceiros, que podem ser prejudicados por diferenças nas culturas organizacionais, dinâmicas de poder e interesses conflitantes. Além disso, existe a resistência à mudança por parte dos funcio-

nários, a necessidade de habilidades digitais especializadas e a falta de confiança entre os parceiros. Para enfrentar esses desafios é necessário priorizar o desenvolvimento de talentos por meio de treinamento de recursos humanos e iniciativas de gestão de mudanças. Ainda, é preciso estabelecer uma comunicação clara e transparente entre empresas parceiras, entender e concordar sobre a distribuição de poder e estabelecer iniciativas colaborativas, promovendo uma cultura ganha-ganha.

Para perceber as recompensas da integração digital, as organizações precisam adotar estratégias proativas de implementação de transformação digital. Por exemplo, investir em infraestrutura de tecnologia robusta e sistemas que suportem o compartilhamento contínuo de dados e a troca de informações em tempo real entre os parceiros. Isso facilita uma melhor visibilidade, tomada de decisão e colaboração em toda a cadeia de suprimento. Para além disso, é necessário investir em tecnologias digitais e segurança de dados.

Estabelecer e cultivar parcerias sólidas baseadas na confiança, transparência e comunicação eficaz é crucial para uma integração digital bem-sucedida. A partir desse nível de colaboração, todos os parceiros envolvidos ganham, pois a competição passa a ser entre cadeias de suprimentos, não mais entre empresas. Com o objetivo de identificar aspectos-chave para se obter uma colaboração de sucesso nas Cadeias de Suprimentos a partir da Transformação Digital, um estudo de caso, que ocorreu no Brasil, foi elaborado englobando uma estrutura completa de cadeia de suprimentos (fornecedores, empresa focal e clientes).

O estudo foi realizado em uma empresa, de médio porte, que atua como distribuidora de fixadores (produtos de peças C), usando o formato *Vendor-Managed Inventory* (VMI). Ela atua como intermediária entre fornecedores e clientes, garantindo um bom fluxo de produtos dentro da cadeia de suprimento. O sistema VMI permite que a empresa gerencie e controle os níveis de estoque nas instalações dos clientes, resultando em maior eficiência e redução de custos.

A empresa em questão tem em sua cadeia de suprimentos vários fornecedores de pequeno, médio e grande portes, incluindo fabricantes de parafusos, rebites e outros distribuidores, e possui uma base de clientes que inclui, principalmente, multinacionais envolvidas em diferentes setores, como montagem de caminhões, materiais elétricos de baixa tensão, equipamentos de produção de bebidas e fabricação de elevadores. Para o estudo de caso, a empresa ajudou a selecionar quatro fornecedores e quatro clientes para a realização de entrevistas com gestores relacionados à cadeia de suprimento e tecnologia

da informação. Além disso, essas empresas selecionadas possuem diferenças, permitindo entender as nuances da aplicação da integração via transformação digital entre cada modelo de negócio.

A partir dos resultados deste estudo foi possível identificar algumas ações importantes a serem consideradas no relacionamento entre empresas parceiras: **confiança, compromisso, reciprocidade e estrutura de poder.**

Confiança – Promover uma comunicação clara e transparente é essencial.

A comunicação clara dos benefícios e objetivos da integração digital e o envolvimento das partes interessadas no processo ajudam a construir confiança, aliviar a resistência e promover uma visão compartilhada entre todas as partes envolvidas. Isso envolve o estabelecimento de canais eficientes de compartilhamento de informações, permitindo que os parceiros troquem dados em tempo real e discutam abertamente desafios e oportunidades. No entanto, ter tecnologias que permitam um compartilhamento de informações leva à vulnerabilidade dos dados, o que implica investir em segurança cibernética. Além disso, o gerenciamento colaborativo de riscos, a construção de relacionamentos de longo prazo por meio de iniciativas conjuntas, troca de conhecimento e propósito compartilhado promovem a confiança e fortalece a colaboração.

A implementação de uma comunicação clara, medidas robustas de segurança de dados e iniciativas de construção de relacionamento são essenciais para promover a confiança entre os parceiros da CS para garantir as recompensas da integração digital da CS.

Compromisso – Sem compromisso, os relacionamentos tornam-se frágeis e vulneráveis.

O compromisso, conforme definido por Morgan e Hunt (1994, p. 23), ocorre quando um parceiro de troca acredita que manter um relacionamento contínuo com o outro é tão importante que justifica esforços máximos para mantê-lo. Esse comprometimento desempenha um papel crucial em todas as trocas relacionais entre uma empresa e seus diversos *stakeholders*. Portanto, para obter recompensas na integração digital das cadeias de suprimento é necessário um compromisso duradouro, ou seja, os parceiros devem estar empenhados em compartilhar dados precisos para integrar de forma eficaz. Isso facilita a tomada de decisões colaborativas e permite a alocação eficiente de recursos.

Além disso, o investimento em recursos humanos é essencial, pois aprimora as capacidades e competências necessárias para colaborar com os parceiros da CS por meio do compartilhamento de informações. Outro ponto importante é promover uma cultura de colaboração e cooperação nas empresas parceiras. Uma cultura de compromisso pode ser cultivada promovendo objetivos compartilhados, comunicação aberta e um ambiente de apoio. Isso, por sua vez, leva a uma integração digital bem-sucedida e possibilita a obtenção de recompensas significativas.

Investir em recursos humanos e fomentar uma cultura colaborativa nas empresas parceiras são importantes ações de compromisso para garantir os frutos da integração digital da CS.

Reciprocidade – Os parceiros da cadeia de suprimento devem ter um entendimento compartilhado e um acordo sobre a troca de informações.

De acordo com alguns estudiosos do tema, a reciprocidade na cadeia de suprimento pode facilitar o compartilhamento de informações entre seus parceiros. Isso envolve estabelecer expectativas e diretrizes claras sobre quais dados serão compartilhados, como serão acessados e o nível de reciprocidade esperado de cada parceiro. O estabelecimento de iniciativas colaborativas e esforços conjuntos de resolução de problemas pode aumentar a reciprocidade dentro da cadeia de suprimento digital.

Portanto, é vital promover uma cultura de confiança, transparência e benefício mútuo. Os parceiros da cadeia de suprimentos devem se envolver ativamente em um diálogo aberto e honesto, compartilhando conhecimentos e percepções para criar uma troca de valor recíproco.

Os parceiros da CS devem trocar mutuamente informações, recursos e esforços colaborativos para maximizar as recompensas da integração digital da CS.

Estrutura de poder – Garantir que nenhuma entidade domine o processo de tomada de decisão.

Embora a relevância dos mecanismos de governança relacional diminua devido à transformação digital, eles permanecem indispensáveis para iniciar e garantir o sucesso das ini-

ciativas nas cadeias de suprimentos. Assim, em relação à estrutura de poder entre os parceiros, algumas ações devem ser tomadas para garantir recompensas na integração digital da cadeia de suprimentos.

1º) É preciso haver um claro entendimento e acordo sobre a distribuição de poder entre os parceiros, garantindo que nenhuma entidade domine o processo de tomada de decisão. Isso pode ser alcançado por meio de comunicação aberta, transparência e estabelecimento de mecanismos colaborativos de tomada de decisão.

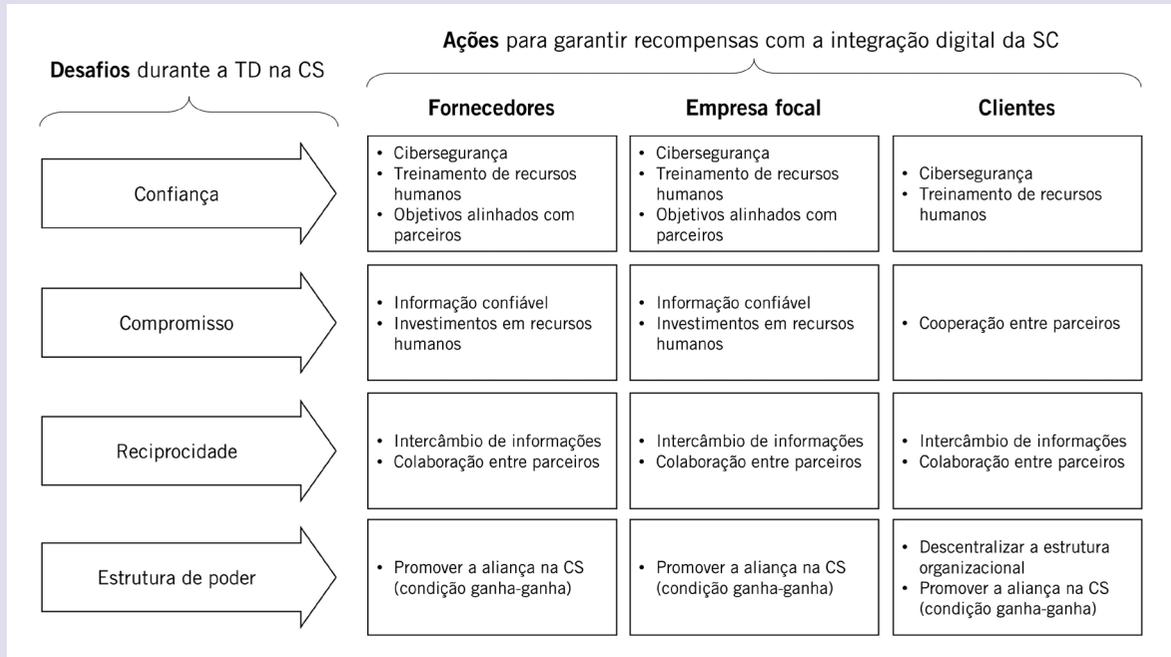
2º) Os parceiros devem investir em tecnologias digitais que permitam o compartilhamento, visibilidade e colaboração de dados em tempo real, permitindo um fluxo de informações eficiente e preciso.

3º) Os parceiros da cadeia de suprimentos devem cultivar uma cultura ganha-ganha, enfatizando benefícios mútuos e relacionamentos de longo prazo. Ao implementar essas ações, as recompensas da integração digital da cadeia de suprimentos podem ser maximizadas, garantindo uma estrutura de poder justa e equilibrada entre os parceiros.

Implementar processos de tomada de decisão descentralizados, promover uma cultura ganha-ganha e alavancar tecnologias digitais para compartilhamento de informações e colaboração transparente pode garantir estruturas de poder equitativas e maximizar as recompensas da integração digital da CS.

A Figura 1 resume as discussões do estudo de caso aqui mencionadas de forma sucinta, mostrando as ações-chaves necessárias em cada elo da cadeia de suprimentos para garantir recompensas a partir da integração digital.

FIGURA 1 | AÇÕES NECESSÁRIAS PARA UMA EFETIVA COLABORAÇÃO DIGITAL ENTRE EMPRESAS PARCEIRAS



CONCLUSÃO Em resumo, o estudo de caso permitiu entender as implicações da dinâmica social na estrutura da cadeia de suprimentos e quais ações as empresas devem tomar para obter uma efetiva colaboração, destacando a importância da confiança, reciprocidade e benefícios mútuos. Os resultados dessa pesquisa contribuem significativamente para a compreensão da integração digital nas cadeias de suprimentos, principalmente diante da dinâmica e dos desafios das relações. Para além disso, oferecem orientações valiosas para organizações que buscam utilizar tecnologias digitais em suas operações a fim de alcançar a integração da cadeia de suprimentos de forma eficaz.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ELLINGER, A.E.; ELLINGER, A.D. (2014). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. **European Journal of Training and Development**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 38 No. 1-2, pp. 118–135, doi: 10.1108/EJTD-09-2013-0093/FULL/PDF.

GRIFFITH, D.A.; HARVEY, M.G.; LUSCH, R.F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. **Journal of Operations Management**, Vol. 24, pp. 85-98, doi: 10.1016/j.jom.2005.03.003.

HUMPHREYS, P.K.; LAI, M.K.; SCULLI, D. (2001). An inter-organizational information system for supply chain management. **International Journal of Production Economics**, Elsevier, Vol. 70 No. 3, pp. 245–255, doi: 10.1016/S0925-5273(00)00070-0.

MORGAN, R.M.; Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58 No. 3, p. 20, doi: 10.2307/1252308.

ZHAO, N.; HONG, J.; LAU, K.H. (2023). Impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A multi-mediation model. **International Journal of Production Economics**, Elsevier, Vol. 259, p. 108817, doi: 10.1016/J.IJPE.2023.108817.

CÍNTIA WILKE FRANCO é doutora em Engenharia de Produção, pela UFRGS. Possui experiência em indústrias do ramo de alimentos e cosméticos. Já atuou como coordenadora de pesquisa e desenvolvimento, coordenadora de produção e consultora. Atualmente, é Pós-doutoranda na Politécnico de Milão, onde faz pesquisas com foco em transformação digital na cadeia de suprimentos.



Imagem Adobe Stock

MERCUR S.A: o papel da cocriação e da atuação em rede na sua transformação

POR **ALEXANDRE ANTINARELLI E CAMILA SEVERO LIMA**

O mapa de tendências para os próximos dez anos, intitulado “*Whats Next 2021*”, desenvolvido pela Inova Consultoria, apresenta as megatendências no âmbito social, econômico, político, ambiental e tecnológico que podem influenciar o futuro. O relatório indica que as megatendências no âmbito ambiental são: **alterações climáticas, alternativas em recursos naturais e novos recursos energéticos**. E também aborda tendências comportamentais, incluindo ecosustentabilidade, mentalidade verde e demanda por práticas sustentáveis. Além disso, destaca as tendências de colaboração e cocriação. Essas estão relacionadas a consumidores mais exigentes, os quais buscam interagir com empresas éticas, que possuam boa imagem e atuem de forma socialmente responsável. Todas essas

megatendências (Quadro 01) oferecem oportunidades para os negócios e proteção ambiental para o momento presente e as gerações futuras.

QUADRO 01 | RECORTE DO MAPA WHAT'S NEXT

Forças Motrizes	Megatendências	Tendências Comportamentais	Tendências do negócio
Ambiente e Clima	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alterações climáticas 2. Alternativas em recursos naturais 3. Novos recursos energéticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. EcoSustentabilidade 2. Mindset verde 3. Cobrança e exigência pelo Verde 4. Posse vs Uso 5. Instantaneidade e Imediatismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ESG 2. 3R's: Reuse, Recycle, Reutilize 3. Logística reversa 4. Uso racional de recursos 5. Resultados responsáveis (EVA: Environment Value Add).
Social e Humano	Busca pelo novo e desconhecido	Economia da experiência	Colaboração e cocriação

FONTE: MAPA WHAT'S NEXT 21 (DIREÇÃO 2030)/ADAPTADO PELOS AUTORES

O relatório mostra que uma organização que busca se posicionar e reinventar perante às mudanças recorrentes do mundo dos negócios precisa ser responsável e engajada com a sustentabilidade. E que elas poderão fazê-lo conectando-se com parceiros, utilizando-se de uma comunicação responsável, que escuta, dialoga e constrói em conjunto com os *stakeholders*.

Os consumidores estão mais conscientes em relação às suas compras, procurando maneiras de tomar decisões positivas sobre o que consomem e ter soluções para o impacto negativo que o consumismo tem no mundo.

Já o marketing e a comunicação das empresas devem trabalhar a partir de valores sociais e criar conexões emocionais fortes, contínuas, enraizadas e inspiradoras. Portanto, as marcas devem ser facilitadoras de relacionamentos – em constante estado de reinvenção e aprendizado – e utilizar dos conceitos de cooperação e colaboração como forma de trabalho para geração de proposição de valor:

As empresas necessitam investir constantemente em seu portfólio de produtos e serviços para se diferenciar perante a concorrência. Assim surge a cocriação de valor. Para Prahalad e Ramaswamy (2004a), um dos elementos básicos do processo de cocriação de valor é o diálogo, que está inserido no modelo **DART: diálogo, acesso, riscos e seus benefícios e transparência**, sendo:

Diálogo – a criação de significado compartilhado com o mercado, sendo necessário ter interatividade e engajamento entre as partes.

Acesso – a forma tradicional da transferência de valor. Vale ressaltar que acesso sem propriedade é desejável pelos consumidores e pode ser rentável para as empresas.

Riscos e benefícios – consumidores envolvidos na experiência de cocriação com as empresas. Desta forma, eles estão dispostos a assumir responsabilidade, compreendendo os riscos deste processo.

Transparência – ausência de assimetria de informações entre empresa e clientes.

Neste contexto, vamos apresentar como a **Indústria Mercur S.A.** transformou sua forma de gestão a partir do conceito de valor compartilhado, atuação em rede e de práticas de sustentabilidade. Aqui também abordaremos quais são os benefícios e as limitações desse processo.

A Mercur é uma indústria brasileira, localizada em Santa Cruz do Sul (RS), que está prestes a comemorar 100 anos em 2024. Atua nos segmentos da saúde e da educação, com aproximadamente 700 colaboradores. Há mais de 15 anos, iniciou uma mudança de posicionamento fundamentada em quatro pilares: humano, social, ambiental e econômico, consolidando sua virada de chave em 2009. A empresa recriou seu jeito de ser no mundo, com o foco nas pessoas: uma gestão mais horizontal e aberta ao diálogo, voltada para ações responsáveis no meio em que está presente. Por meio da cocriação, desenvolve produtos como borrachas de apagar, colas, corretivos, andadores, bengalas, bolsas térmicas, muletas, joelheiras e recursos de inclusão voltados para pessoas com deficiência.

Um dos primeiros movimentos da Mercur voltados para a construção de valor compartilhado ocorreu a partir da identificação **dos principais públicos de interesse** com os quais a empresa precisava se aproximar para a criação de valor em rede.

De acordo com os seus negócios de atuação, ela fez um trabalho de identificação dos seus *stakeholders*. São eles:

- profissionais de educação (professores, pedagogos e outros);
- universidades;
- instituições de saúde;
- profissionais da saúde (fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais e ortopedistas);
- revendedores;
- fornecedores de matérias-primas e serviços (designers, engenheiros e outros);
- usuários e consumidores.

A empresa compreendeu que para criar algo de valor, era necessário colocar as pessoas no centro. A partir daí surge a necessidade de formação de redes e da criação de valor para todos os públicos de interesse, aonde tudo começa e permeia o diálogo.

A MERCUR se apoiou nos conceitos e metodologias do “*design thinking*” para o desenvolvimento dos projetos organizacionais, proporcionando espaços de criatividade na geração de soluções de problemas e desafios.

O processo de ideação levou em consideração três premissas fundamentais, sendo elas:

- quem tem o problema e/ou a necessidade;
- quem tem conhecimento técnico para solucionar o problema e/ou necessidade;
- quem gostaria de ajudar na construção da solução para o problema e/ou necessidade.

Abaixo, vamos listar algumas das práticas para cocriação, atuação em rede e práticas de sustentabilidade utilizadas pela empresa.

OFICINAS – MÃO NA MASSA Foi por meio de oficinas que a cocriação aconteceu, mais especificamente no Laboratório de Inovação Social da Mercur, criado em 2013. Um espaço amplo e concebido exclusivamente para viver descobertas e promover interações da empresa com os seus públicos de interesse. A Mercur acredita que esse tipo de relação fomenta o desenvolvimento da aprendizagem e legitima a cocriação de valor.

CRIAÇÃO DE TIMES DE TRABALHOS PARA APOIAR A REDE A empresa readequou sua forma de trabalhar. A área de Pesquisa e Desenvolvimento se organizou em times, intitulados de Linhas de Trabalho e Tecnologias. Os colaboradores integrantes das Linhas de Trabalho são responsáveis por identificar as necessidades de produtos e serviços nos negócios de Educação e Saúde. Além disso, possuem o compromisso de articular na organização os movimentos de cocriação através das redes de valor.

Já as pessoas que fazem parte do time de Tecnologias auxiliam na parte técnica para qualificar a construção e a conexão com as instituições e os profissionais da Educação e Saúde que fazem parte da rede de colaboração.

AÇÕES PARA ENGAJAMENTO DA REDE O desejo inicial era criar uma rede estruturada, em que fosse possível visualizar todos os integrantes da rede, suas necessidades e conexões. No

entanto, a relação iniciou e se estabeleceu pelos canais tradicionais de comunicação que já existiam na empresa, como e-mails, whatsapp, telefonemas e videoconferências.

Mais importante que a ferramenta é a forma como a empresa se relaciona. A Mercur e seus públicos de relacionamento sempre mantiveram um diálogo aberto e próximo.

PROCESSO DECISÓRIO – TUDO DEVE NASCER NA COCRIAÇÃO? Conforme a diretriz do planejamento estratégico da empresa, novos estudos e projetos de mix de produtos e/ou serviços **devem considerar a participação dos públicos de interesse que formam a rede de valor da empresa.** Para fazer sentido, é necessário ouvir e colocar as pessoas no centro.

Cabe ressaltar que iniciativas voltadas a derivações oriundas de melhorias em produtos que já fazem parte do portfólio da empresa – como por exemplo uma nova cor ou tamanho – não têm uma obrigatoriedade de envolver a rede de cocriação de valor.

COCRIAÇÃO VOLTADA À SUSTENTABILIDADE A Mercur entende sustentabilidade como valor para além das questões ambientais, mas também para geração de negócios e crescimento socioeconômico.

Desta forma, a experiência durante a jornada da empresa, no processo de cocriação pelas redes de valor, possibilitou identificar alguns benefícios, como também algumas limitações.

Em relação aos benefícios, a empresa percebeu que eles poderiam ser estruturados em “Benefícios Operacionais” e “Benefícios Estratégicos”.

No que tange aos “Operacionais”, os três principais benefícios identificados foram: 1) fortalecimento das cadeias locais de fornecimento, o que contribui para a redução das emissões; 2) redução do uso de recursos e energia necessárias para o desenvolvimento do projeto, o que contribui para a redução dos investimentos em estoques (materiais, insumos e produtos acabados); e 3) aprendizado e qualificação dos processos internos e externos.

Já em relação aos “Estratégicos”, foram também percebidos três benefícios-chave, que são: 1) interconectividade ativa da rede – colaboradores da empresa e públicos de interesse; 2) ampliação do nível de consciência dos colaboradores da empresa e os públicos de interesse, tornando-os mais responsáveis sobre as questões humano-sócio-econômico-ambientais; e 3) aprendizagem organizacional, gerada pelo processo de cocriação de valor em rede.

Por fim e conforme já citado, a experiência desta jornada também fez revelar algumas limitações, dentre as principais: a) custos mais altos no desenvolvimento de produtos devi-

do aos cuidados e atenção com os impactos sociais e ambientais; e b) envolvimento de um grande número de pessoas que integram a rede de valor – o que torna o processo mais lento e influencia na morosidade da tomada de decisão.

A empresa reconhece que o conjunto de benefícios operacionais e estratégicos gerados por meio da cocriação de valor em rede justifica o custo das limitações percebidas.

Afinal de contas, os resultados gerados vão além da expectativa da criação de um novo produto ou serviço, pois eles contribuem para fortalecer o propósito comum da Mercur de atender as reais necessidades das pessoas – de um jeito bom para todo o mundo.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

HOELZEL, Jorge. *et al.* **Narrativas Mercur**: práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2018.

LAVILLE, Élisabeth. **A empresa verde**. São Paulo: ÓTE, 2009.

MERCUR. **Sobre nós**. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/historia/#ocomeco>. Acesso em: 20 jul. 2023.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1- 2, p. 62-77, jan./fev. 2011.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, p. 79-87, jan./fev. 2000.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004b.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade**. 4. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of servisse-dominant logic, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, p. 5–23, 2016a. DOI 10.1007/s11747-015-0456-32016. Disponível em: http://shebei.blog.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo_lusch_2016_jams.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

ALEXANDRE ANTINARELLI é Mestre em Administração, docente de graduação e pós-graduação, na Universidade de Santa Cruz do Sul, e Coordenador de Suprimentos na empresa Mercur.

CAMILA SEVERO LIMA é Relações Públicas, doutoranda em Letras, pela Universidade de Santa Cruz do Sul, e Gestora de Comunicação na empresa Mercur.



Imagem Freepik

Redes para Inovação Digital: como transferir conhecimento entre Médias Empresas

POR **ANA BURCHARTH**

Acessar novos recursos tecnológicos e competências de mercado é um desafio essencial para qualquer organização que se prepara para a transformação digital da atualidade. Para empresas de médio porte, o acesso a tais recursos e competências raramente ocorre por meio do desenvolvimento interno. É através de parcerias e colaboração com outras empresas, *startups* e instituições acadêmicas que uma média empresa pode identificar tecnologias digitais que são relevantes para o seu mercado, bem como explorar as oportunidades de aplicação tecnológica em seu negócio atual ou, eventualmente, em novos modelos de negócios.

Por exemplo, ISQ é uma média empresa de origem portuguesa com operações no Brasil, onde atua no *MiningHub* para codesenvolver soluções de engenharia para seus clientes

do setor de mineração. Colabora não apenas com os próprios clientes, mas também com *startups*, universidades, associações de classe e outros fornecedores desta cadeia de valor.

Para além das limitações de recursos amplamente reconhecidas das médias empresas, a própria natureza da transformação digital as leva à conexão com parceiros externos para inovar. Desta forma, as redes interorganizacionais constituem soluções relevantes de gestão para médias empresas no sentido de possibilitar a inovação digital. A grande questão para a liderança é criar um contexto adequado para a transferência (e consequente absorção) de conhecimento entre os parceiros da rede.

A NATUREZA DISTRIBUÍDA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL Com a inovação digital, há uma mudança significativa no sentido de uma agência de inovação cada vez mais distribuída, particularmente em setores intensivos em tecnologia. Esta mudança tem sido chamada de inovação distribuída, inovação aberta ou, ainda, inovação centrada em redes. Trata-se de um contexto de inovação em que um conjunto dinâmico e muitas vezes inesperado de atores com diversos objetivos e motivações – muitas vezes fora do controle do inovador principal – se envolve no processo de inovação. Esse conjunto heterogêneo de atores frequentemente constitui a agência necessária para inovar com sucesso.

A natureza distribuída da transformação digital manifesta-se de várias maneiras. A transformação digital requer a colaboração entre várias partes interessadas, pois depende da integração de conhecimentos em sistemas de informação digitais, *hardwares* físicos e, por vezes, sistemas biológicos. As tecnologias digitais são frequentemente introduzidas por grandes empresas de tecnologia (IBM, Google, Meta, Microsoft) ou as *startups* (AirBnB, Dropbox), que mantêm o controle sobre sua evolução. Assim, envolve a colaboração e a participação ativa de atores externos à organização, como parceiros de negócios, clientes e fornecedores. Isso pode ser feito por meio de parcerias estratégicas, cocriação de soluções e envolvimento em ecossistemas digitais mais amplos.

As plataformas digitais em si desempenham um papel fundamental para a natureza distribuída da transformação digital, pois fornecem a infraestrutura tecnológica que potencializa a colaboração, alavanca o compartilhamento de informações e facilita a coordenação de processos de inovação. Exemplos incluem a tecnologia móvel (5G), a mídia social, a computação em nuvem e o *blockchain*. Com essas tecnologias digitais, é possível estabelecer

redes de trabalho virtuais, permitindo que equipes distribuídas geograficamente trabalhem juntas em projetos de transformação digital.

COMO ATUAR EM REDE PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL? No contexto de intensa competição global e dinamismo tecnológico característicos da transformação digital, as médias empresas se tornam cada vez mais dependentes de sua competência em utilizar conhecimento tecnológico externo e transformar este conhecimento em novos produtos e serviços ou, ainda, em processos eficientes. Utilizar conhecimento externo é, portanto, um instrumento importante pelo qual as médias empresas podem compensar suas deficiências de recursos – sejam financeiros, *know-how* ou habilidades. Permite-lhes reduzir custos, acelerar atividades de inovação e, sobretudo, potencializar o grau de novidade quando ambicionam lançar inovações radicais ou disruptivas no mercado. As médias empresas não podem (nem precisam) desenvolver tudo internamente, mas podem (e devem) reaproveitar ideias e tecnologias disponibilizadas ou cocriadas em redes interorganizacionais.

Uma rede interorganizacional se dá pela vinculação mínima de três ou mais organizações que, apesar de atuarem em conjunto quando orquestradas em rede, continuam guardando sua autonomia de atuação individual. Atuar em rede inclui uma série de saberes e, portanto, configura-se uma competência multifacetada. Há o conhecimento tecnológico em si, compartilhado e desenvolvido pela rede, o qual demanda a competência em *aprender com* e *aprender dos parceiros*. Há o *aprender sobre os parceiros*, que diz respeito ao conhecimento sobre o contexto organizacional de cada parceiro. Isto é, sua cultura, estrutura de poder, ambição estratégica e *modus operandi*. Ademais, há uma espécie de meta-conhecimento que define o *aprender a gerir redes*, o qual inclui aspectos tácitos sobre, por exemplo, como lidar com conflitos com parceiros externos e como nutrir relações interorganizacionais de longo prazo.

As redes exigem, assim, tempo e esforço significativos para encontrar os parceiros certos e desenvolver processos que apoiem a interação, particularmente em contextos em que a tensão entre forças competitivas e cooperativas está em jogo. Incluem também uma série de desafios operacionais, como o comprometimento das partes envolvidas e os mecanismos de congregação, harmonização e integração das contribuições individuais. Um desafio recorrente na gestão de redes interorganizacionais é garantir o ajuste entre o conhecimento, os canais de comunicação e as características dos parceiros. A dependência de contexto, a ambiguidade

de causal e o caráter tácito são características inerentes que tornam o conhecimento *sticky*. Ou seja, o conhecimento é um ativo difícil de ser transferido, uma vez que as características de sua natureza peculiar requerem mecanismos de governança correspondentes.

As redes interorganizacionais são estruturas eminentemente frágeis, que se desfazem facilmente devido à própria natureza não-hierárquica (e por vezes *non-equity based*) das relações. Para atuar em rede, as médias empresas precisam, assim, estabelecer uma governança efetiva. A governança de rede diz respeito às regras, normas e procedimentos que estabelecem o relacionamento entre os parceiros e regem a troca de conhecimento entre eles no tocante à inovação digital. De maneira sintética, engloba três elementos. Em primeiro lugar, é preciso negociar cláusulas e códigos formais registrados em acordos contratuais (governança contratual). A divisão da propriedade intelectual é uma das cláusulas que não pode ficar de fora neste âmbito. Em segundo lugar, é preciso estabelecer processos, mecanismos e rotinas que regulam as atividades de compartilhamento e cocriação de conhecimento (governança processual). A estruturação de bancos de dados compartilhados e a organização de fóruns recorrentes, tais como comunidades de prática e reuniões periódicas de acompanhamento, são exemplos de mecanismos de governança processual. Em terceiro lugar, é preciso nutrir relações entre organizações que são pautadas em maior ou menor grau por confiança (governança relacional). A confiança é um ativo dinâmico que evolui com o tempo de funcionamento da rede, a qual demanda transparência, reciprocidade, clareza, padrões de segurança cibernética, entre outros. A confiança é particularmente importante em contextos de risco e incerteza, tais como o contexto da transformação digital.

A partir de uma governança interorganizacional que favoreça os mecanismos de troca de conhecimento no contexto da transformação digital, a média empresa precisa também de se preparar internamente no sentido de gerar um contexto organizacional favorável.

POR QUE ALGUMAS MÉDIAS EMPRESAS SÃO MAIS CAPAZES DO QUE OUTRAS DE EXPLORAR CONHECIMENTO DIGITAL COCRIADO COM PARCEIROS DA REDE? Enquanto algumas médias empresas conseguem atuar em rede para transformar o conhecimento externo de parceiros em novos produtos, serviços ou processos digitais, outras se atrapalham nestes esforços. Além dos fatores econômicos relacionados aos altos custos de avaliação do conhecimento externo *versus* interno (devido aos altos custos de transação, sistemas de incentivos inadequados, regimes de apropriabilidade imperfeitos e informação assimétrica), duas di-

ficuldades organizacionais importantes foram associadas ao aprendizado do conhecimento externo em rede: a falta de capacidade e a falta de vontade.

Uma média empresa pode não ser capaz de identificar e empregar ideias e tecnologias úteis de parceiros devido às dificuldades intrínsecas desta tarefa. Dependendo da natureza e da complexidade da tecnologia digital, pode haver limites a serem superados, incluindo a aderência da tecnologia às operações atuais e às pessoas-chave envolvidas. Poucas empresas de médio porte possuem um time dedicado à inovação e/ou à transformação digital, de modo que a agenda “de futuro” compete com a agenda imediatista do atual negócio. Além disso, mesmo que a média empresa tenha capacidade, pode não estar disposta a fazê-lo, talvez por um clima intraorganizacional de resistência a novidades digitais ou falta de incentivos e confiança. Do ponto de vista organizacional, existem, portanto, duas explicações fundamentais para a questão de obtenção e exploração do conhecimento externo: falta de “capacidade de absorção” e a síndrome do “não inventado aqui” (do inglês, *not-invented-here syndrome*).

Uma média empresa pode fomentar sua capacidade de absorção e sua vontade de explorar conhecimentos externos, por exemplo, ao investir na fluência digital de seus funcionários. Ao encorajá-los a participar em treinamentos, workshops e programas de desenvolvimento, amplia sua leitura coletiva sobre as possibilidades de inovação que as tecnologias digitais abrem para seu mercado em específico. Ademais, as médias empresas podem promover uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, a experimentação e o teste de novas ideias. Podem também estimular a diversidade de seus times, de forma a combater a resistência proveniente da síndrome do “não inventado aqui” que emerge frequentemente de grupos muito coesos que excluem tudo o que lhes parece estrangeiro.

CONCLUSÃO Portanto, a natureza distribuída significa que a transformação digital em médias empresas se baseia em grande medida em esforços amplos de cocriação com parceiros externos e ecossistemas, envolvendo redes interorganizacionais de inovação.

Saber atuar em rede é uma competência multifacetada, que envolve não apenas o aprendizado sobre novas tecnologias digitais, mas também o aprendizado sobre parceiros e sobre a governança de redes. Demanda esforços organizacionais para o desenvolvimento da capacidade de absorção e da vontade em utilizar o conhecimento advindo de parceiros da rede. Não há dúvidas de que o futuro de toda a média empresa passa por redes de inovação que deem sustentação a sua longevidade organizacional.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BURCHARTH, A.L.L.; LETTL, C.; ULHØI, J.P. Extending organizational antecedents of absorptive capacity: Organizational characteristics that encourage experimentation. **Technological Forecasting and Social Change**, 90, pp.269-284, 2015.

MILAGRES, R.; BURCHARTH, A. Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know?. **Business Process Management Journal**, 25(1), 27-68, 2019.

NAMBISAN, S.; Lyytinen, K.; MAJCHRZAK, A.; SONG, M. Digital innovation management. **MIS quarterly**, 41(1), pp.223-238, 2017.

ANA BURCHARTH é professora nas áreas de gestão da inovação e estratégia e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. Atuou como professora adjunta na Escola de Negócios da Universidade de Aarhus (Dinamarca). Ana tem Ph.D. em Administração pela Universidade de Aarhus e Mestrado em Inovação.

SOLUÇÕES FDC

FDC FAMÍLIA EMPRESÁRIA

**Governança, Gestão e Harmonia
no DNA do seu negócio.**

O FDC Família Empresária alia a **expertise da 7ª melhor escola de negócios do mundo** com a **experiência de 3 décadas atuando no desenvolvimento dos negócios familiares** e das famílias empresárias do Brasil.

Uma jornada completa com foco no **aprimoramento de habilidades e competências**, acesso a **modernas ferramentas de gestão**, **resolução de conflitos** e **intercâmbio de experiências** entre os participantes.

FDC FAMÍLIA EMPRESÁRIA. RESULTADOS QUE ATRAVESSAM GERAÇÕES.



+4000

participantes de famílias empresárias



+120

turmas de Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas e Famílias Empresárias (PDA)



+1100

núcleos familiares desenvolvidos



Escaneie o QR Code para saber mais.

FDC MÉDIAS EMPRESAS



Imagem Adobe Stock

O papel das redes colaborativas na geração de impacto social

POR **ANDREZA MACHADO**

A sociedade tem enfrentado desafios cada vez mais complexos que, em maior ou menor grau, acabam por impactar a todos. Esses grandes desafios podem ser visualizados nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que foram definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e para os quais espera-se avanços relevantes até 2030. As metas estão relacionadas ao combate à pobreza e à fome, educação de qualidade, trabalho, questões ambientais envolvendo água e consumo responsável, dentre outros. Visto a amplitude dos problemas que envolvem os 17 ODS, é coerente compreender a necessidade de atuação de todos os atores da sociedade, incluindo governos, Organizações Não Governamentais (ONGs) e iniciativa privada.

Nesse contexto de incerteza, o movimento de formação de redes de organizações tem sido um caminho utilizado por vários desses atores para promover ações que minimizem esses desafios. Ao entrar em uma rede, é preciso cooperar e trabalhar em conjunto em prol de um objetivo que, sozinhos, os participantes não conseguiriam alcançar. Em um contexto de rede na qual o principal fim seja o econômico, os ganhos se relacionam a uma estratégia coletiva que gere vantagem competitiva, que pode ser uma evolução nos resultados, redução de custos, acesso a novos mercados ou até potencializar a inovação entre parceiros.

Mas quando o ganho almejado é a resolução de um problema social, como as redes funcionam? De forma geral, a participação também é mobilizada a partir de uma disposição em cooperar em prol de um objetivo comum através de movimentos, alianças e organizações (KAUFMANN, L. J., & DANNER-SCHRODER, A., 2022). Para dar alguns exemplos, podemos citar o Movimento Negro Unificado, que em 1978 reuniu jovens negros que contestavam a opressão sofrida por seu povo. Era um movimento feito por voluntários, em sua maioria estudantes, que se organizaram para lutar por seus direitos e influenciaram avanços na luta pela igualdade racial.

Um outro formato muito comum são as associações, como a Associação Nacional de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis (ANCAT), que foi fundada em 2000 com a missão de defender o interesse dos trabalhadores de catação no Brasil, através de profissionalização e apoio técnico e financeiro, cumprindo ainda um papel essencial na conexão da categoria com o setor público, iniciativa privada e cooperativas.

Redes multi-*stakeholder* são um formato bastante utilizado pela iniciativa privada. Visto que boas práticas de ESG (governança, responsabilidade social e meio ambiente) se tornaram fatores que contribuem para o balanço financeiro das empresas. Estas têm buscado reunir esforços e riscos com outras empresas do setor privado, ONGs, além de representantes do grupo que serão beneficiados na missão. O MOVER é um bom modelo que atua nesse formato para ser apresentado. O grupo é formado por 47 empresas brasileiras que assumiram juntas o compromisso de aumentar a participação de profissionais negros em seus quadros, com a meta de atingir 10 mil cargos de liderança ocupados por pessoas negras até 2030 e gerar oportunidades para outros 3 milhões. Para tanto, somam recursos financeiros e humanos na execução dos projetos do grupo.

Vimos três exemplos distintos de redes de impacto, mas independentemente das diferenças, todas necessitam de um formato de governança para alcançar resultados efetivos. É a

governança que apresenta as “regras do jogo”, ou seja, como a rede será gerenciada. Tal decisão deve levar em conta o número de membros, as possíveis tensões que serão enfrentadas, o consenso de metas e também a natureza das tarefas da rede. Vamos retornar ao exemplo do MOVER, uma associação que tem 47 membros. Imagine se a governança fosse coletiva e que, para cada decisão a tomar, fosse necessário abrir uma discussão com todos os membros. Certamente, isso se tornaria uma barreira para o avanço do grupo. Visto isso, a gestão é realizada por um grupo externo contratado, tendo a participação de um *Board* formado por um grupo pequeno de CEOs das empresas participantes, que foram eleitos pelas demais lideranças do grupo.

Podemos dizer que as contingências (tamanho da rede e natureza das tarefas) interferem tanto na formação da rede (propósito de existência) quanto no seu formato de orquestração, mas o jogo não termina aí. Na verdade, apenas começa. As redes seguem sofrendo alterações, seja pelo impacto e aprendizados da própria rede ou por mudanças no ambiente externo. Para trazer uma visão prática da formação de redes para impacto social, a seguir será apresentado um caso de uma rede voltada para o empreendedorismo feminino de base.

EMPREENDEDORISMO FEMININO DE BASE Antes de apresentar o caso de uma rede de mulheres empreendedoras, vale refletir sobre empreendedorismo feminino no Brasil. Alguns podem ter uma visão romântica sobre empreender e ter seu próprio negócio, mas, no Brasil, dependendo da sua origem, região geográfica e acessos, a jornada pode ser bastante diferente. Há quem empreenda por oportunidade, vislumbrando um potencial de negócio e lucro. E há quem empreenda por necessidade, seja porque não atende aos requisitos de postos formais de trabalho ou por dificuldade de aderir a uma agenda que comporte também o cuidado da família. A maioria das mulheres que empreendem nas periferias do Brasil se encontram nesse segundo grupo.

A capacidade empreendedora do brasileiro é um atributo reconhecido internacionalmente, o que é justificado por sua criatividade na escassez e resiliência diante das dificuldades. Visto isso, não é difícil constatar que o empreendedorismo é uma saída de emergência para muitas mulheres moradoras de comunidades periféricas. Se somarmos as possíveis interseções como mãe solo, mulheres pretas e baixa formação escolar, empreender parece ser a única saída, o que muitas vezes não garante uma geração de renda adequada.

Para alguns estudiosos do tema, essa dificuldade de gerar renda e crescer a partir dos seus empreendimentos se dá por alguns desafios, tais como (1) educação, (2) financiamento e (3) acesso ao mercado.

Em relação ao primeiro desafio, muitas mulheres empreendedoras iniciam suas atividades alinhadas à sua cultura e talentos adquiridos em sua jornada pessoal. No entanto, falta capacidade de planejamento e gestão, além de conhecimento sobre direitos, o que se relaciona com o grande número de trabalhadoras informais. Vale destacar que a iniciativa pública de promoção dos microempreendimentos individuais (MEI) foi importante para trazer esse público para a formalidade, dando-lhe acessos a benefícios. Em uma pesquisa realizada pelo Sebrae, em 2021, do total de MEI registrados no Brasil, 46,7% eram mulheres, sendo 60% delas declaradas pretas e 50% pertencentes à classe C.

O segundo desafio refere-se a acesso a financiamento. Além da burocracia para ter acesso a crédito, dependendo do nível de vulnerabilidade, essas mulheres precisam de uma espécie de recurso solidário, que lhes permitam iniciar uma atividade, sem assumir o risco dos juros e retorno desse capital inicial.

O terceiro desafio refere-se ao acesso ao mercado, o que está relacionado ao baixo nível de capital social, que ajuda na abertura de portas para comercializar seus produtos e serviços.

A formação de redes aparece como uma solução para o terceiro desafio apontado. Um movimento que se inicia a partir de uma visão de solidariedade e apoio mútuo entre pessoas em situação de exclusão também se mostra capaz de atuar de forma estratégica, a partir do compartilhamento de técnicas, conhecimento, materiais e capital social. A seguir, será apresentado um caso de uma rede voltada para o empreendedorismo feminino de base, destacando seu formato de atuação e aprendizados ao longo de sua trajetória.

REDE MULHER EMPREENDEDORA

A Rede Mulher Empreendedora foi fundada por Ana Fontes, a partir de sua experiência no “Programa 10 mil Mulheres” da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Na ocasião, Ana resolveu criar um blog para falar sobre os anseios e dificuldades do empreendedorismo feminino, quando percebeu que suas questões eram compartilhadas com outras mulheres, que também buscavam apoio. A rede surgiu em 2010, a partir dessa lacuna e, em 2017, Ana Fontes criou o Instituto Rede Mulher Empreendedora, que tem foco em capacitar mulheres em situação de vulnerabilidade.

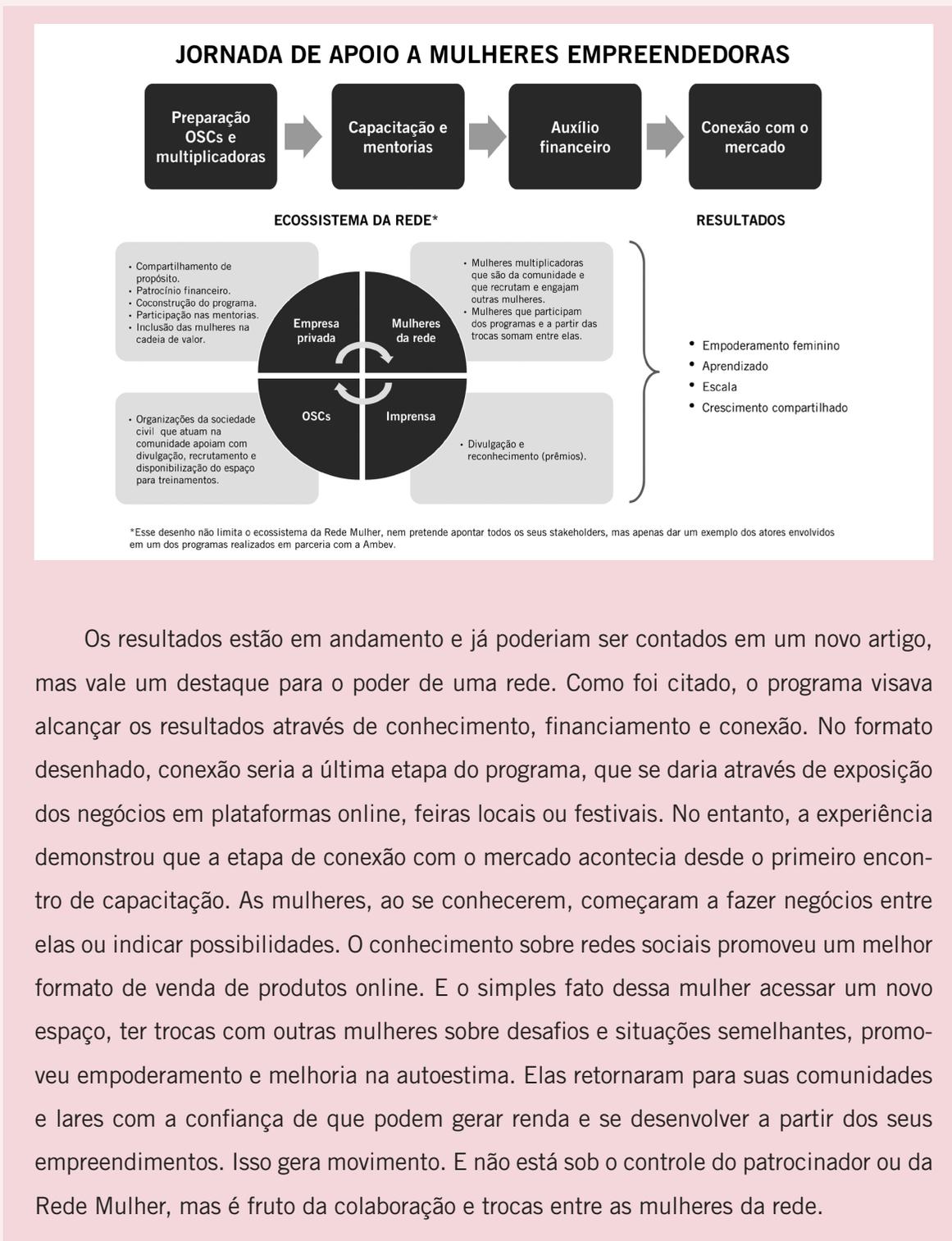
Atualmente, a rede conta com mais de 100 mil empreendedoras cadastradas que

se conectam por meio de discussões e ajuda mútua. É a maior rede de apoio a empreendedoras do Brasil, que já impactou mais de 9 milhões de pessoas. Além disso, 1 milhão de pessoas estão conectadas por meio de redes sociais e plataformas digitais.

O objetivo da rede é apoiar mulheres na geração de renda por meio do empreendedorismo e inserção no mercado de trabalho. Para tanto, realiza encontros mensais, fóruns, mentorias, programas de capacitação e aceleração, além de conexão dessas mulheres com grandes empresas por meio do *marketplace* ou eventos direcionados. Para atender essa agenda, a rede conquistou parceiros estratégicos dos setores privado e público. É signatária dos princípios de empoderamento da ONU Mulheres e já foi reconhecida por sua relevância na causa, ganhando diversos prêmios.

Seus programas visam fomentar o protagonismo feminino e atender aos desafios de educação, acessos a financiamento e mercado. Atuam com conhecimento através de frentes de capacitação, mentorias e aceleração. No que se refere a financiamento, a partir de parcerias com empresas privadas, disponibiliza um pequeno capital para as empreendedoras que participam dos programas. E para promover conexão, tem um programa próprio chamado RME Conecta, voltado para conexão das mulheres com grandes empresas que visam ser mais inclusivas na sua cadeia de fornecedores.

A partir de parcerias com a iniciativa privada, também constrói programas específicos que atendam a agenda de grandes empresas. Para citar um exemplo, o “Programa Bora Empreender com Comida” é uma iniciativa construída em parceria com a Ambev. O programa nasceu com o objetivo de apoiar 2 mil mulheres que empreendem na área de alimentação em favelas do Maranhão e Pernambuco, por meio de capacitação, apoio financeiro e conexão com o mercado. A iniciativa reúne saberes e recursos de atores diversos: A Ambev é uma empresa de alimentos e bebidas e viu potencial para incluir essas mulheres no seu ecossistema. Entrou com o recurso financeiro, além de conhecimento sobre o setor de alimentos e gestão. E a Rede Mulher Empreendedora traz experiência com o público-alvo, um formato de comunicação e metodologia já testado, além de uma gama de mulheres multiplicadoras que divulgam e engajam outras mulheres nos programas de formação. Para um melhor entendimento, abaixo segue um exemplo de jornada da Rede.



Os resultados estão em andamento e já poderiam ser contados em um novo artigo, mas vale um destaque para o poder de uma rede. Como foi citado, o programa visava alcançar os resultados através de conhecimento, financiamento e conexão. No formato desenhado, conexão seria a última etapa do programa, que se daria através de exposição dos negócios em plataformas online, feiras locais ou festivais. No entanto, a experiência demonstrou que a etapa de conexão com o mercado acontecia desde o primeiro encontro de capacitação. As mulheres, ao se conhecerem, começaram a fazer negócios entre elas ou indicar possibilidades. O conhecimento sobre redes sociais promoveu um melhor formato de venda de produtos online. E o simples fato dessa mulher acessar um novo espaço, ter trocas com outras mulheres sobre desafios e situações semelhantes, promoveu empoderamento e melhoria na autoestima. Elas retornaram para suas comunidades e lares com a confiança de que podem gerar renda e se desenvolver a partir dos seus empreendimentos. Isso gera movimento. E não está sob o controle do patrocinador ou da Rede Mulher, mas é fruto da colaboração e trocas entre as mulheres da rede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS Nesse artigo, foi apresentado um programa realizado por uma rede que é referência no apoio ao empreendedorismo feminino em parceria com uma grande empresa, que conectou a iniciativa à sua estratégia de impacto social. Vale observar que não

somente as grandes empresas podem desenhar suas estratégias alinhadas a políticas de ESG (Ambiental, Social e Governança). As médias empresas também podem se engajar com objetivos socioambientais que impactam a comunidade em que estão inseridas. Para iniciar, fica a sugestão de reflexão sobre algumas questões: Quais são os temas de interesse da sociedade e da comunidade do entorno da empresa? Quais são os temas são mais relevantes para o negócio? E quais são as ações necessárias para melhorar o desempenho social ou ambiental do tema priorizado? Uma resposta assertiva sobre esses pontos poderá direcionar a inclusão do tema socioambiental no planejamento estratégico da empresa.

Para saber mais sobre ESG e se inspirar, vale acessar a jornada de sustentabilidade da Movida, apresentada no projeto “Inovação, o motor do ESG”, que é coordenado pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral e parceiros (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2023).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ARRUDA, C.; BRAGA, C.; SARDENBERG, D.; BARCELLOS, E.; SPITZECK, H.; GUIMARÃES, S. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Caso MOVIDA: uma empresa familiar com DN ESG. In: **Inovação: o motor do ESG**, 2023. Estudos e casos de aplicação das práticas de governança e seus impactos nas empresas, na economia, na sociedade e no meio ambiente. Disponível em: https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/E-books/2021/ESG%201/Caso_Movida.pdf. Acesso em: 25 jun. 2023.

KAUFMANN, L. J.; DANNER-SCHRODER, A. (2022). Addressing grand challenges through diferente forms of a organizing: A literature review. In A. Gümüşay, E. Marti, H. Trittin-Ulbrich, & C. Wickert (Eds.). **Organizing for societal grand challenges** (Research in The Sociology of Organizations, 79, pp. 163- 186). EmeraldPublishing.

REDE MULHER EMPREENDEDORA. (2023, 19 de junho). Disponível em: <https://rme.net.br/>.

VAHDAT, V. S.; ROMÃO, D.M.M; SEVERIAN, D; FILHO, P.G.C; FRANÇA, J.M; BAUER, M (2019). **Inclusão produtiva no Brasil**: evidências para impulsionar oportunidades de trabalho e renda. Fundação Arymax e Fundo Pranay, São Paulo, 2019.

ANDREZA MACHADO é graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Maranhão, com MBA em Gestão de Pessoas pela FGV e Mestranda em Administração pela FDC. Iniciou sua carreira como executiva de Recursos Humanos e atualmente é Gerente de Impacto Social da Ambev, com foco em temáticas de ESG, inclusão produtiva, projetos colaborativos, diversidade, equidade e inclusão.



Imagem Adobe Stock

Programas corporativos de inovação aberta e *startups*: quando e por que colaborar

POR **MARINA SAMPAIO CORRÊA E SILVIO DE VASCONCELLOS**

Em maio de 2023, a consultoria americana McKinsey divulgou um alarmante relatório sobre *startups* latino-americanas que destaca a derrocada do acesso a *venture capital* para as *startups* da região. Os dados indicam que isso é resultado de uma combinação de fatores, como o desaquecimento econômico global, inflação alta em mercados usuais de financiamento a iniciativas de *startups* e um pessimismo generalizado sobre as perspectivas para os próximos anos. Se por um lado isso é uma péssima notícia para *startups* com planos de se expandirem rapidamente, por outro a alternativa pode estar bem mais próxima do que se imagina: a parceria entre *startups* e corporações.

Startups, empresas projetadas para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza, tendem a aumentar suas chances de sucesso quando inseridas em um ecossistema empreendedor que incentiva o desenvolvimento de negócios e inovação. Para as corporações, sejam elas médias ou grandes, a colaboração com *startups* é uma importante fonte de inovação, pois acelera seu processo de adaptação às mudanças do mercado. Esta aproximação resulta em um processo de colaboração que pode impactar positivamente a vantagem competitiva organizacional. A questão, no entanto, é quando e por que a colaboração pode também ser benéfica para as *startups*?

Se o cenário é desafiador, por outro lado há um crescente número de programas de inovação aberta corporativos que facilitam a colaboração e são bastante atrativos para as *startups*.

Para entender como os programas de inovação aberta organizados por médias ou grandes corporações influenciam o desenvolvimento de capacidades em *startups* que participaram desses programas, foi realizado um estudo com executivos de *startups* e empresas mantenedoras que participaram de um programa de inovação aberta no Brasil.

INOVAÇÃO ABERTA ENTRE CORPORações E STARTUPS Inovação Aberta é um processo de inovação que ocorre com a troca de conhecimento através das fronteiras organizacionais e surge como ferramenta de vantagem competitiva. A literatura indica haver três tipos de inovação aberta: i) *inbound*, que acontece quando a empresa busca adquirir novos conhecimentos; ii) *outbound*, quando a organização se propõe a comercializar seus conhecimentos, e iii) *coupled*, quando o fluxo de conhecimento acontece em uma via de mão dupla, beneficiando a corporação e seus parceiros externos (NATALICCHIO et al., 2017).

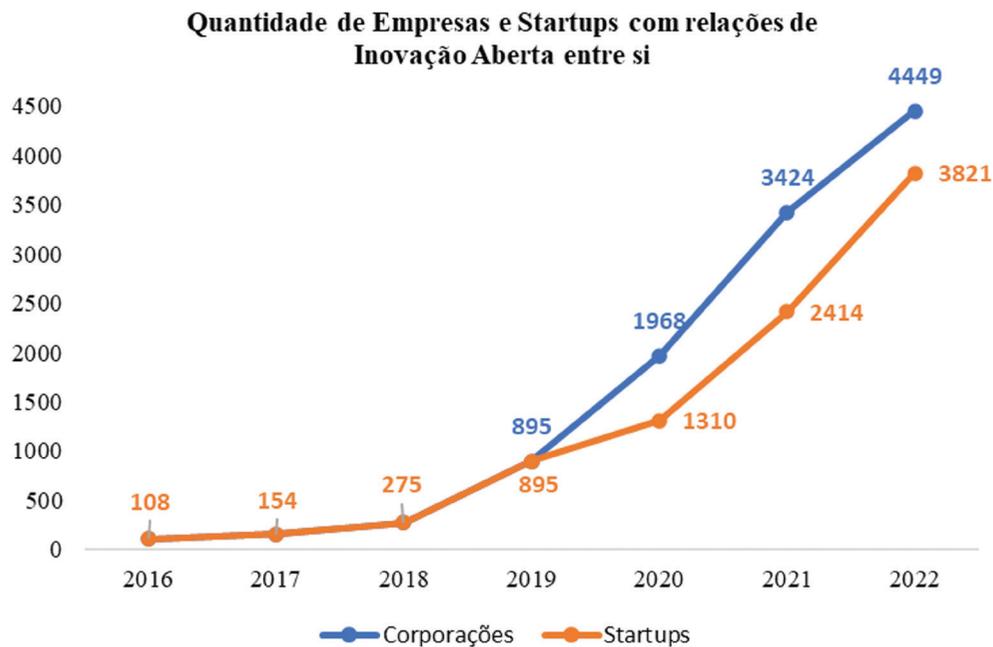
A colaboração em conjunto com *startups* evoluiu, ao longo do tempo, de experimentos isolados para processos estruturados. Nessa relação, as corporações de médio ou grande porte são consideradas mantenedoras, por serem as patrocinadoras do processo.

A busca das corporações de médio ou grande porte em colaborar com *startups* tem caráter exploratório. Portanto, para que o processo seja vantajoso para ambas as partes, a relação mantenedoras-*startups* precisa evoluir de ligações simples para relações complexas. É de se esperar que ambas as partes devam adaptar suas estratégias relacionais para extrair o melhor da troca de conhecimento.

O impacto desse desequilíbrio é que, apesar de apresentar uma proposta que parece atraente para as *startups*, desde 2020 existem mais empresas mantenedoras estabelecendo

conexão com *startups* do que *startups* se conectando com grandes corporações, de acordo com o Ranking Open 100 Startups 2022. Para Carla Frontini, *Open Innovation Lead* na Novo Nordisk, “o jogo virou nos últimos anos. As melhores *startups* são as que estão conectadas a várias soluções.” Porém, para estar conectada a várias soluções, é necessário que a *startup* já tenha desenvolvido a capacidade de conexão e de fazer negócio com corporações de médio ou grande porte.

PANORAMA SOBRE A PRÁTICA DE INOVAÇÃO ABERTA ENTRE CORPORAÇÕES E *STARTUPS* NO BRASIL 2022



FONTE: RANKING 100 OPEN STARTUPS 2022

Embora o conceito de inovação aberta possa parecer simples, na prática é um desafio, especialmente no caso de *startups* em estágio inicial. Pesquisas indicam que são necessárias capacidades dinâmicas para torná-las bem-sucedidas, um conceito que tem dominado o debate na conexão entre inovação e práticas de gestão. Capacidades dinâmicas podem ser definidas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. As empresas que melhor desenvolvem tais capacidades são as que adotam práticas eficazes de inovação aberta.

PROGRAMAS CORPORATIVOS DE INOVAÇÃO ABERTA E O IMPACTO EM *STARTUPS* BRASILEIRAS

Os programas de inovação aberta corporativos tendem a ocorrer quando a corporação de médio ou grande porte oferece uma solução de apoio às *startups* que tenham ligação com seus desafios organizacionais. Um caso relevante para conhecer essa dinâmica é o da Novo Nordisk. A corporação possui programa de inovação aberta com *startups* em duas vertentes: o *open challenge* e o *scouting* interno.

O *Open Challenge* acontece quando a empresa busca parceiros para resolver problemas existentes com soluções não conhecidas. Já o *Scouting* Interno acontece quando a forma de resolver o problema já está definida, mas a empresa não possui capacidade de executar. Em ambos casos, a relação é estabelecida apenas com *startups* que já superaram a fase de inicialização.

De acordo com os aprendizados da Novo Nordisk, para ter um processo proveitoso com *startups* em estágio inicial é necessário ter um programa corporativo estruturado e com anos de atuação. Isso porque, durante o programa de inovação aberta, as *startups* são conectadas com os chamados executivos de linha (marketing, logística, financeiro, etc.), que precisam passar por um processo de capacitação para lidar com empresas em estágio inicial.

As soluções de apoio às *startups* podem ser recursos, mentoria e rede de contatos. Tais soluções constroem um ambiente propício para as *startups* se desenvolverem estruturalmente. Portanto, ao oferecer soluções de apoio às *startups*, as corporações proporcionam a criação e o desenvolvimento de recursos, capacidades e conhecimentos que trarão vantagem competitiva e impactarão a prosperidade do negócio.

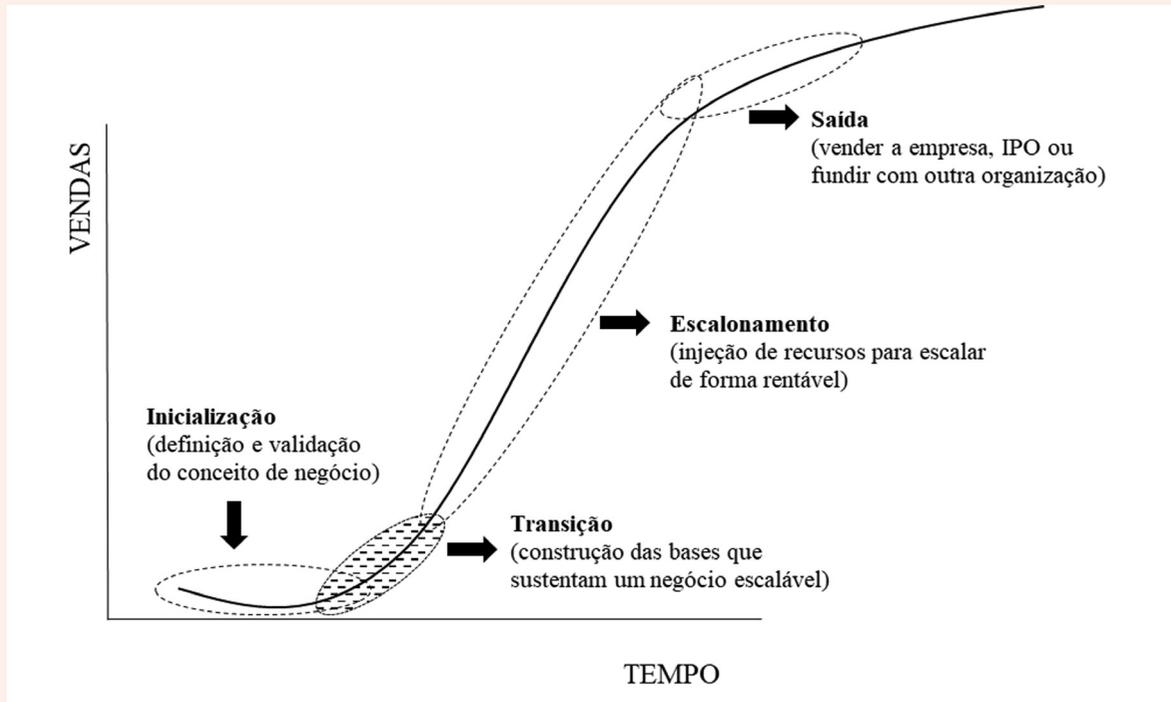
Outro caso emblemático é a Todas Group. Esta *startup* é uma *edtech* que estabeleceu processos de colaboração com grandes corporações e participou do programa de aceleração *Scale Up Endeavor*. Gestores da *startup* relatam terem alcançado ganhos significativos ao participar do programa de aceleração. O programa desconectado de uma grande corporação trouxe celeridade no processo de ganho de escala, na *startup* que já estava na fase de escalonamento, quando participou do programa. Para Tatiana Sadala, CEO do Todas, é comum que mentores de programas corporativos de inovação aberta possuam vasta experiência técnica ou de gestão organizacional, porém, em alguns casos, sem vivência na trajetória empreendedora. Por isso, a colaboração com grandes corporações é indicada para *startups* em fase de escala, com maior estrutura organizacional e com capacidade para absorver os aprendizados gerados na conexão com uma empresa de grande porte.

Algumas *startups* vão aprendendo a desenvolver colaboração com grandes corporações, participando sequencialmente em diferentes programas. A Gestar, *femtech* em estágio de transição que recebeu investimento em 2022, participou de três programas de aceleração ao longo da jornada, sendo dois na fase de inicialização e o terceiro na fase de transição. O primeiro deles, na fase de inicialização, foi o Shell Iniciativa Jovem, gerido por uma consultoria terceirizada. Durante o programa houve aulas sobre estruturação de negócio e apoio da consultoria, porém sem contato com a empresa mantenedora. O segundo programa de aceleração, ainda na fase de inicialização, foi com a B2Mamy, *socialtech* que tem como *core business* a aceleração de negócios fundados por mulheres. Durante esse programa, a Gestar recebeu apoio de mentoras, onde conseguiu definir seu modelo de negócio e passou para a fase de transição. Recentemente, a empresa participou do programa de aceleração do Grupo Fleury. Foi neste último, já estruturado em termos organizacionais e com faturamento, que a Gestar desenvolveu a capacidade de negociar com corporações e está se estruturando para entrar na fase de escalonamento.

Adotar práticas de inovação aberta é benéfico para *startups*, pois não somente ajudam a desenvolver essas capacidades e conhecimentos, como também contribuem na quebra de algumas barreiras, como, por exemplo, o fato de a marca ou solução ser desconhecida no mercado (*liability of newness*) e por ser um negócio pequeno e sem influência (*liability of smallness*). Com isso, é importante que a *startup* tenha clareza desses benefícios ao iniciar um processo de colaboração com uma empresa grande, para que não haja frustração.

QUANDO E POR QUE COLABORAR Participar de programas de inovação aberta é um caminho interessante para *startups*. Perceber o estágio do ciclo de vida da *startup* (Figura 1) e entender os agentes do ecossistema são fundamentais para estabelecer conexões vantajosas, captando os benefícios da colaboração sem perder energia e tempo.

FIGURA 1 | OS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DA *STARTUP*



FONTE: PICKEN (2017)

Colaborar com corporações de médio ou grande porte é vantajoso para *startups* que estão no final da fase de transição ou já na fase de escalonamento. Isso porque, ao entrar na fase de ganho e escala, a *startup* já possui capacidade de fazer negócios e gerenciar parceria com empresa maior e pode desenvolver a capacidade de gerar ganhos em escala.

QUADRO 1

Fase do ciclo de vida da <i>Startup</i>	Inicialização	Transição	Escalonamento	Saída
Tipo de instituição para buscar colaboração	Incubadora Hubs de inovação	Aceleradoras Hubs de Inovação Programas corporativos de inovação aberta	Programas Corporativos de Inovação Aberta Aceleradoras	Corporações Fundos de investimento <i>Corporate Venture Capture</i>
Benefício	Apoio para definição do conceito do negócio	Estruturação organizacional e testes para os primeiros ganhos financeiros	Fechar negócios para gerar volume de vendas e ganhos em escala	Retorno financeiro aos fundadores e investidores

FONTE: OS AUTORES.

Finalmente, é possível concluir que a colaboração entre organizações assimétricas, não só de tamanho como de tempo de existência, embora desafiadora, é benéfica e pode ser profícua. Para tanto, a *startup* precisa estar madura para equilibrar o que ela oferece e o que ela demanda, enquanto a corporação deve oferecer um ambiente que neutralize as assimetrias, dado que ela pode obter uma fonte de inovação aberta e acelerada. O que é inegociável é não tratar a assimetria entre as partes como um fardo que, ao longo do tempo, gere dúvidas sobre os interesses mútuos e sustentáveis.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

NATALICCHIO, A.; ARDITO, L.; SAVINO, T.; ALBINO, V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. **Journal of Knowledge Management**.

TEECE, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. **Strategic Management Review**, 1(2), 233-253.

KOHLER, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357.

MINSHALL, T.; MORTARA, L.; VALLI, R.; PROBERT, D. (2010). Making “asymmetric” partnerships work. **Research-Technology Management**, 53(3), 53-63.

STEIBER, A.; ALÄNGE, S.; GHOSH, S.; GONÇALVES, D. (2021). Digital transformation of industrial firms: an innovation diffusion perspective. **European Journal of Innovation Management**, 24(3), 799-819.

PICKEN, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, 60(5), 587-595.

MARINA SAMPAIO CORRÊA é Mestranda em Administração, na linha de Estratégia e Inovação, na ESPM-SP. Possui Pós-graduação em Marketing, Graduação em Administração de Empresas e lidera a área de Growth e CX do Sam's Club Brasil.

SÍLVIO LUIS DE VASCONCELLOS é Doutor e Mestre em Administração, pela UNISINOS. Professor no Programa de Pós-graduação em Administração da ESPM-SP.



Imagem Freepik

A estratégia para além das fronteiras organizacionais

POR **KADÍGIA FACCIN E LEONARDO A. V. GOMES**

Raramente, uma empresa desenvolve e comercializa uma inovação de forma isolada. Inovações complexas como automóveis, smartphones ou aviões requerem a orquestração de uma rede heterogênea de fornecedores (que oferecem componentes) e complementares (que provêm serviços e produtos que permitem que os clientes se beneficiem do potencial da inovação). A necessidade de orquestrar e alinhar essa rede sublinha o fato de que **a estratégia ultrapassa as fronteiras organizacionais, passando a englobar essa rede interdependente de atores – o que chamamos de ecossistemas.**

Essa perspectiva de **criação conjunta de valor** ressalta que o alinhamento entre parceiros de negócios é um fator crítico para o sucesso da proposta de valor de tais inovações complexas. Mais do que isso, a competição passa a ser entre ecossistemas, ou seja, a ca-

pacidade de um ecossistema em criar mais valor em torno de uma inovação complexa em relação aos seus rivais.

Em muitas indústrias, a competição está mudando de patamar: de produtos (ou serviços ou a combinação de ambos) para um ecossistema de ofertas, com propostas de valor expansivas e amplas. Isso vem ocorrendo na indústria de videogames, com a Microsoft organizando um catálogo de jogos via um ecossistema complexo de desenvolvedoras de jogos. Ou a Cielo no Brasil, que está organizando uma plataforma de aplicativos para gestão de varejo, conciliando com a máquina de meios de pagamento.

Neste contexto, os limites da indústria e da competição foram modificados e, em muitos casos, apagados. Essa nova forma de competição requer uma nova lente, mudando de requisitos de produtos e serviços para **atores, atividades, fluxo e links necessários para materialização de uma proposta de valor**. Essa nova lente pede também uma mudança na forma que compreendemos a estratégia: a estratégia do ecossistema e a estratégia da firma em um dado ecossistema.

O primeiro tipo de estratégia, **estratégia baseada no ecossistema**, é determinado pela forma como uma empresa se posiciona em relação aos parceiros em um dado ecossistema em termos de atividades desempenhadas e a sua busca em garantir o seu papel em tal ecossistema competitivo. Elaborar uma estratégia baseada em ecossistemas depende de uma compreensão clara de quais são as peças relevantes que compõem o ecossistema, onde estão os limites de dependência e interdependência entre parceiros, bem como demanda um entendimento da coevolução (isto é, como múltiplos fatores evoluem de forma inter-relacionada). Já a **estratégia do ecossistema** leva em consideração como um conjunto de atividades desempenhadas pela empresa focal e seus parceiros gera uma proposta de valor superior em relação a ecossistemas rivais. Esse tipo de estratégia considera um novo lócus de competição: ecossistema *versus* ecossistema. **Esse tipo de estratégia de ecossistema pode ser pensado como aquela que considera o modelo de negócios das empresas parceiras tão crítico quanto o da empresa focal**. Mas, para conceber estratégias efetivas em ecossistemas, o primeiro e fundamental passo é saber o que é um ecossistema.

MAS O QUE É, AFINAL, UM ECOSSISTEMA? Ecossistema de negócios, ou mais recentemente reconhecido como ecossistema de inovação, é uma “estrutura de alinhamento do conjunto multilateral de parceiros que precisa interagir **para que uma proposta de valor focal**

se materialize” (ADNER, 2017). Indo um pouco além, um ecossistema consiste em um conjunto de atores independentes, mas interdependentes, que combinam seus recursos e ofertas para entregar valor para os clientes (GOMES et al., 2021).

No centro do entendimento do que é um ecossistema está a noção de estrutura. Assim, um ecossistema como estrutura inicia na proposta de valor, para, posteriormente, considerar as atividades necessárias para sua materialização e finaliza com os atores que precisam estar alinhados para dar vida a esta proposta. Em um texto definidor do campo de pesquisa e prática em ecossistemas, Adner (2017) propôs que a estrutura de um ecossistema contém **4 elementos básicos**:

1. **Atividades:** ações a serem realizadas para que a proposta de valor se materialize;
2. **Atores:** são as entidades que realizam as atividades;
3. **Posições:** que especificam onde os atores do sistema estão localizados no fluxo de atividades e caracterizam quem passa para quem.
4. **Links:** que especificam a transferência entre atores. O conteúdo desta transferência pode variar – material, informação, influência, fundos. Criticamente, esses links não precisam ter nenhuma conexão direta com o ator focal.

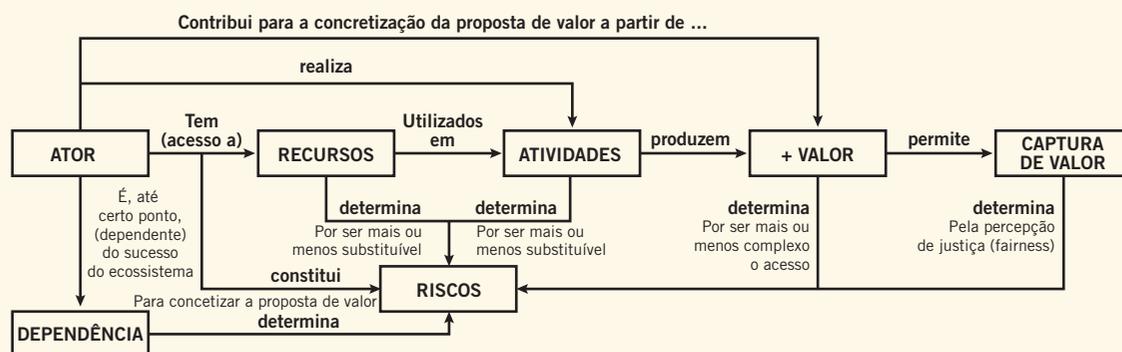
O entendimento sobre o ecossistema que materializa uma determinada proposta de valor é ainda mais importante quando se trata de uma inovação radical. Neste contexto, não é necessário apenas ter novos componentes e complementos: é preciso achar atores dispostos a cumprir tal missão. O que torna essa tarefa ainda mais complexa é o fato de que tais desenvolvimentos requerem que atores externos superem várias incertezas – às vezes, por longos períodos. Daí, o desafio de mitigar incertezas não se restringe à empresa focal – também deve ser abraçado pelos parceiros externos. A capacidade de superar tais incertezas vai ser crítica, inclusive, para definir diversos aspectos da estrutura do ecossistema.

Há um entendimento emergente de que os gestores hoje não lideram apenas empresas, mas também ecossistemas. Esse foi, inclusive, a temática de discussão de um artigo publicado na Harvard Business Review, em 2022. Neste artigo, após conversar com 105 diretores de conselhos (muitos dos quais também são CEOs) de 311 empresas norte-americanas em 11 setores diferentes, os autores destacaram algumas das novas atribuições dos gestores para a garantia da competitividade empresarial. Segundo Clayton e colegas, os líderes de hoje devem conhecer os participantes do seu ecossistema para se unir em torno de um objetivo

comum. Além disso, líderes devem se preocupar em cultivar uma mentalidade empresarial e um conjunto de **“habilidades de ecossistema”** que permitirão agir além de sua esfera de influência típica. Os autores sugerem ainda a necessidade de construir coalizões setoriais, parcerias público-privadas e outras organizações que possam conectar o ecossistema.

MODELANDO O ECOSISTEMA DA ORGANIZAÇÃO A partir do entendimento de que o Ecossistema importa, muitas organizações estão em busca de metodologias e ferramentas para apoiar na visualização do seu próprio. Há modelos mais reconhecidos como o *“job-to-be-done”*, que parte da centralidade do cliente para definição da proposta de valor e o desdobramento no desenho do ecossistema e outros menos populares entre os praticantes como o *“Ecosystem Pie Model”*. Embora diferentes em seus pontos de partida, essas ferramentas capturam como os atores em um ecossistema interagem na criação e captura de valor.

De uma forma geral, o desenho de um ecossistema parte do entendimento de que um ator tem (acesso a) recursos que são utilizados em atividades. Essas atividades, por sua vez, adicionam valor e oportunizam a captura de valor. Cada ator possui um grau de dependência para com o ecossistema. Os recursos e as atividades, assim como os acessos aos recursos e a dependência dos atores, determinam os riscos do ecossistema, conforme a Figura 1, proposta por Talmar et al. (2018), e adaptada pelos autores.



FONTE: ADAPTADO DE TALMAR ET AL. (2018).

Ao pensar na modelagem do seu ecossistema, a literatura acadêmica apresenta **uma série de perguntas específicas**, que podem lhe ajudar nesta atividade, bem como análise do ecossistema em relação à formulação de estratégias, incluindo:

- Qual é a proposta de valor abrangente e para quem ela é direcionada?
- Você sabe identificar quais são os agentes que compõem o seu ecossistema?
- A sua empresa enxerga como a proposta de valor é criada em conjunto com outros agentes?
- Como você vai redesenhar e reorganizar os seus recursos para aproveitar ao máximo as interações com o ecossistema?
- Quais contribuições complementares são necessárias para que essa proposta de valor seja alcançada, tanto em termos de adotantes quanto em termos de outros produtos/serviços que precisam estar disponíveis para que o nosso seja bem-sucedido?
- Quem (poderia) fornecer essas outras complementaridades?
- Como influenciar as partes externas a alinhar suas atividades para alcançar a proposta de valor abrangente que temos em mente?
- Quais os mecanismos você vai usar para engajar os *stakeholders*?
- Como redesenhar a proposta de valor abrangente para se adequar melhor a um conjunto existente de relacionamentos industriais?

MAS E COMO GERENCIAR O ECOSSISTEMA? Se é possível gerenciar um ecossistema, a pergunta-chave é quem na empresa faz esse trabalho. Pesquisas recentes mostram que muitas empresas estão criando uma função para esse trabalho. Um estudo de Gomes et al. (2021) sugere o nascimento de uma nova função organizacional: a função gestão de ecossistema. De forma mais direta, o gerenciamento de ecossistema englobaria todas as atividades necessárias para projetar e gerenciar ecossistemas visando a criação de valor distribuído (GOMES et al., 2021). Essa criação de valor distribuída é necessária para materializar uma proposta de valor complexa. Além disso, o escopo de atividades da gestão de ecossistemas inclui três categorias (GOMES et al., 2021): processos (como gerenciar um ecossistema), configuracional (a arquitetura do ecossistema) e competitiva (como os ecossistemas competem). Essas categorias ou visões oferecem pistas iniciais sobre a natureza integradora da gestão de ecossistemas em relação à inovação aberta ou gestão da inovação.

Mas a gestão de ecossistemas vai além de transformar ideias em produtos ou serviços (uma missão típica da área de gestão da inovação). **O foco da gestão de ecossistemas é, por exemplo, garantir que o ecossistema está perseguindo a proposta de valor adequada.** A gestão de ecossistemas se diferencia da inovação aberta em alguns aspectos. Enquanto a

inovação aberta geralmente foca em encontrar e absorver um dado conhecimento, **a gestão de ecossistemas foca em definir regras de governança** tecnológica para que parceiros (sem grande vínculo com a empresa focal) desenvolvam inovações que complementem os esforços da empresa focal.

Essas razões ajudam a compreender a emergência da função gestão de ecossistemas em algumas empresas (GOMES et al., 2022). O objetivo dessa função difere da dos times de inovação e inovação aberta. Por exemplo, uma preocupação central da função gestão de ecossistemas é garantir o alinhamento estrutural entre o ecossistema, a inovação sistêmica ou plataforma e organização. Para ilustrar, uma empresa decide que no ecossistema de um dado modelo de carro elétrico serão providos serviços de energia solar. No entanto, essa empresa não deseja prover tais serviços. Ela precisa então atrair, reter e gerenciar parceiros para que eles cumpram tal missão. Além disso, a empresa possivelmente precisará de times internos de marketing e vendas especializados em lidar com serviços ligados à energia solar.

O escopo único da gestão de ecossistemas também altera como a empresa avalia e mede o desenvolvimento das estratégias em ecossistemas (baseada em ecossistemas ou a estratégia do ecossistema). De fato, a missão da função gestão de ecossistemas é garantir a implantação efetiva de tais estratégias.

Lidar com o ecossistema significa alterar a forma pela qual a empresa avalia e mensura o desempenho estratégico, considerando as duas estratégias. Por exemplo, Gomes et al. (2023) identificam que algumas empresas adotaram a abordagem do ‘desempenho integrativo’. Essa abordagem consiste em ter **indicadores que avaliam o desempenho da firma no ecossistema e o desempenho do ecossistema em relação a rivais**. Essa abordagem é poderosa para capturar elementos, como a coopetição (tensões relacionadas à cooperação e competição entre parceiros). Por exemplo, ao empregar essa abordagem, é possível avaliar se um dado parceiro está expandindo a sua influência em dado mercado com uma oferta que rivaliza com a da empresa focal. Outra abordagem proposta pelos autores é a desempenho interdependente. Pelo próprio nome, essa abordagem procura capturar uma característica-chave do ecossistema: a interdependência. Nessa abordagem, a empresa expande o seu sistema de avaliação e medição de desempenho ao ter indicadores iguais para diferentes parceiros. Por exemplo, ao usar o indicador satisfação, é possível medir se uma alteração ou nova estratégia que impactou positivamente um dado parceiro é também benéfica para outros.

CONCLUSÃO Construir uma estratégia de ecossistema é essencial para promover a inovação empresarial e garantir a sustentabilidade em um mundo interconectado. As empresas devem reconhecer que não estão isoladas e que seu sucesso depende da capacidade de colaborar com parceiros, aproveitar recursos externos e adaptar-se às mudanças no ambiente empresarial. Ao adotar uma abordagem de ecossistema, as organizações podem impulsionar a inovação, alcançar uma vantagem competitiva e enfrentar os desafios emergentes de forma eficaz.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ADNER, R. Ecosystem as Structure: an actionable construct for strategy. **Journal of Management**, v.43. n.1, p.39-58. 2017.

GOMES, L. A. D. V.; FLECHAS, X. A.; FACIN, A. L. F.; BORINI, F. M. (2021). Ecosystem management: Past achievements and future promises. **Technological Forecasting in Social Change**, 171, 120950.

GOMES, L. A. V.; HOURNEAUX JUNIOR F.; FACIN, A. L. F.; LEAL, L. F. (2023). Performance measurement and management systems for dealing with strategies in uncertain ecosystems. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(3), 543-577.

MARTINS, B. V.; FACCIN, K.; ESPINDULA, E.; BALESTRIN, A. **Understanding Innovation ecosystems: a biomimetic approach**. R2IE. v.11,n.2, 2019.

MOORE, J. F. Predators and Prey: A new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v.71, n.3, p.75-86. 1993

KADÍGIA FACCIN é professora da Fundação Dom Cabral. Coordenadora da Divisão Acadêmica de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE) na Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Bolsista de Produtividade em Pesquisa (CNPQ-2). Desenvolve pesquisas há mais de 10 anos na área de Relações Interorganizacionais, Inovação Colaborativa, Ecossistemas de Inovação e Educação para a Inovação.

LEONARDO A. V. GOMES é professor associado no Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Atuárias da Universidade de São Paulo. As suas pesquisas focam na gestão de ecossistemas, na gestão da inovação radical e na ação empreendedora de alto impacto. Possui livros e diversos artigos científicos em alguns dos mais importantes periódicos da área de inovação e empreendedorismo. Atualmente, é coordenador do Bridge – laboratório dedicado à gestão de ecossistemas.



Imagem Freepik

O caso BIOPARK: inovar para a vida

POR **PAULO ROBERTO CORDEIRO ROCHA E LUIZ DONADUZZI**

As organizações e seus líderes têm vivido, nos últimos anos, um importante desafio: lidar com grandes incertezas e mudanças radicais ao mesmo tempo em que precisam ser mais assertivas e eficientes. Estão imersas em um ambiente de competição global jamais visto, o que demanda um posicionamento diferente para uma complexidade progressiva. Muitas organizações buscam aprimorar o que chamam de capacidades dinâmicas – uma modificação sistemática de suas rotinas operacionais para maior produtividade envolvendo qualificação dos colaboradores, determinação precisa dos processos e adequação de infraestrutura. Isso pode, de fato, ajudar a fomentar a singularidade empresarial, mas será que é o suficiente diante das irrefreáveis transformações?

A habilidade em lidar com alto desempenho em suas operações e, ao mesmo tempo, desenvolver inovações disruptivas e um redesenho de negócio (ambidestria) é uma via que vem sendo apresentada como alternativa. Os defensores dessa tese acreditam que não se trata mais de uma escolha, mas tornou-se mandatário nutrir as duas vertentes para garantir sobrevivência. Entretanto, não parece ser uma tarefa para muitos, especialmente se a iniciativa for implementada de maneira individualizada, já que é notável que uma boa relação com o contexto do qual fazem parte tem se mostrado fundamental para a perpetuidade dessas corporações.

Um novo modo de atuação tem buscado assegurar tanto a competitividade quanto o fortalecimento das operações e uma forte promoção da inovação: as redes colaborativas. Elas podem ser definidas como um grupo de companhias que possuem objetivos comuns e que geram soluções coletivas. É cada vez mais claro que alguns problemas complexos que dificilmente serão resolvidos individualmente pelas empresas podem ter soluções compartilhadas. Alguns entraves do ambiente precisam ser encarados em conjunto, pois existe poder da mútua colaboração entre concorrentes, fornecedores, governos e outros parceiros. A vantagem competitiva desejada pelas empresas dificilmente será sustentada por aquelas que buscam, de forma isolada, controlar seu estoque de informações ou desenvolver competências distanciadas das transformações globais.

As redes passaram a ser valorizadas por intensificar a interação e reduzir o tempo e espaço das trocas entre as organizações, gerando melhorias, produtividade e até uma renovação no posicionamento estratégico, fundamental para a competitividade futura. Uma rede é caracterizada por três elementos distintos: os atores individuais, as interconexões entre eles e a nova unidade que coletivamente contornam. Encontrar os parceiros estratégicos com ativos complementares, desenhar uma governança eficiente e simbiótica e a permanência da autonomia de todos os integrantes são as chaves para uma rede efetiva.

A dificuldade de gerir as redes, entretanto, decorre da diversidade de partes envolvidas, da assimetria de poder e informação e dos objetivos conflitantes que podem surgir entre os membros. As eventuais divergências precisam ser conduzidas para a promoção de uma norma de confiabilidade e preservação de ganhos mútuos. A inexperiência e desconhecimento sobre o tema também têm se mostrado grandes entraves a uma maior cultura de sinergia interorganizacional e, por essa razão, os atrativos da participação, além de evidentes, precisam sobrepor o esforço pretendido em operar em parceria.

O papel do líder de rede, então, vai além de criar regras de convivência e aplicá-las. Ele perpassa a promoção de um ambiente propício à cooperação através de práticas que considerem os fatores contextuais para que se possam atingir os resultados esperados por todos os membros do ecossistema.

É possível afirmar que diversas iniciativas oriundas de redes colaborativas vêm produzindo transformações significativas e bastante consistentes em seus ambientes nas mais diversas temáticas. A Procter & Gamble é um dos exemplos. Com a criação de um modelo de Pesquisa e Desenvolvimento Colaborativo, mais de 50% das inovações passaram a vir dessa rede com fontes externas e a produtividade cresceu cerca de 85%, um acréscimo superior a US\$ 3 bilhões em novas receitas. O caso Biopark, abordado nesse artigo, é outro arquétipo das redes colaborativas.

BIOPARK – INOVAR PARA A VIDA Na cidade de Toledo, região Oeste do estado do Paraná, está localizado o Biopark, um Parque Científico e Tecnológico de quarta geração, idealizado por empresários da indústria farmacêutica. A missão é simples, mas ousada: Inovar para a vida. Trata-se de um ecossistema de iniciativa privada, fundado há seis anos, numa área de mais de 5 milhões de metros quadrados. Não obstante a brevidade de sua inauguração e todas as limitações enfrentadas no período da pandemia da COVID-19, o Biopark vem ganhando notoriedade e reconhecimento internacionais. Alguns dos seus projetos já figuram entre os finalistas em premiações do IASP (International Association of Science Parks and Areas of Innovation), entidade que congrega os principais Parques Científicos e Tecnológicos do mundo.

Seu organograma está dividido em três grandes áreas que se retroalimentam, fortalecendo todo o sistema: Negócios, Desenvolvimento Territorial e Educação/Pesquisa. São cerca de 160 companhias, de *startups* a âncoras consolidadas em três principais segmentos: Tecnologia, Agropecuária e Saúde. Para conseguir atrair e manter as organizações, o Biopark proporciona uma série de benefícios que vão da criação de cursos de formação sob demanda até mentorias com especialistas nos mais variados temas. Além disso, cada empresa é acompanhada por um multiplicador para potencializar seu crescimento: são feitos diagnósticos iniciais, é desenhado um plano de desenvolvimento e há uma rotina semanal para acompanhamento dos processos. Todos os laboratórios do Parque podem ser acessados por essas firmas.

A área de Desenvolvimento Territorial tem como principal objetivo garantir que, a partir de um planejamento de ocupação, os espaços sejam utilizados de maneira estratégica pe-

los investidores e parceiros. A Universidade Federal do Paraná e a Indústria farmacêutica Prati-Donaduzzi, por exemplo, estão instaladas e em plena atividade. Cerca de 20 galpões industriais já estão construídos, além de outras edificações residenciais e comerciais em funcionamento. Estudantes e trabalhadores do Biopark e das empresas vinculadas já povoam quase 100% de alguns prédios. A construção de um hospital regional e de um shopping center está prevista para os próximos meses.

Assim, o setor de Negócios e de Desenvolvimento Territorial se intercambiam, alavancando-se mutuamente sem, no entanto, ofuscar o coração do ecossistema: a estrutura de Ensino e Pesquisa. Seu propósito, por sua vez, é o de viabilizar o crescimento humano de notável qualidade em qualquer fase da vida através da educação, fortalecendo as pessoas, organizações e, conseqüentemente, toda a rede. O portfólio é trabalhado com uma metodologia própria e conta com mais de 40 programas educacionais envolvendo desde crianças a partir dos 4 anos até pós-graduações *stricto-sensu*.

Premiações nacionais e internacionais já foram conquistadas e sinalizam a excelência que é pretendida como diferencial em todo o ambiente. O Clube de Ciências, que desenvolve habilidades em crianças e jovens nas temáticas de robótica, programação, empreendedorismo, física, química, matemática e biologia, é uma amostra de destaque, tendo alcançado o segundo lugar num concurso internacional entre parques científicos e tecnológicos em todo o mundo (2021), além dos mais de 20 troféus em disputas nacionais.

Quatro instituições de ensino superior, sendo três delas federais, estão presentes no Parque. A taxa de empregabilidade dos recém-formados em 2022 ultrapassou os 90%, evidenciando a forte conexão da estrutura educacional com as companhias do próprio ecossistema. Novas empresas emergem também através de programas específicos e adensam toda a teia, como o Empreende Mulher, que transforma ideias de empreendedoras em negócios estruturados em apenas 6 meses. O incentivo ao protagonismo feminino vem mudando a vida de famílias da região ao gerar renda e empregos.

Uma outra iniciativa premiada é o Connect Programadores. Sem necessidade de conhecimento prévio sobre a temática, jovens recebem uma bolsa de R\$ 2 mil por mês para se dedicarem durante um semestre a um curso intensivo de capacitação em programação. Até o final desse período, há garantia de colocação no mercado em uma das empresas do ecossistema. A oportunidade de desenvolvimento e novas perspectivas de crescimento têm elevado o nível de ocupação da região e atraído empregadores em busca de uma mão de obra mais especializada.

A prioridade dos projetos é o desenvolvimento de tecnologias que gerem impacto e mudança social. Para que isso aconteça, há diligência na atração desses associados estratégicos e a atuação em colaboração é a base dos relacionamentos. Uma série de obstáculos precisou de ser superada até que o padrão começasse a dar resultado, uma vez que estabelecer confiança e alinhamento de propósitos requer tempo, resiliência, comunicação clara, além de experiências bem-sucedidas que alimentem cada projeto. Nos primeiros anos, por exemplo, a taxa de substituição de empresas chegou a 100%, sendo necessários ajustes contínuos.

Hoje, instituições renomadas participam da rede, como a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), a Université Laval, Instituição de ensino superior de Quebec, Canadá e o IBEG (Instituto Bioengenharia Erasto Gaertner).

Dentre os muitos projetos em parcerias coordenados pelo Biopark, elencamos três que representam bem o modelo aplicado:

PROJETO QUEIJOS FINOS O Oeste do Paraná é uma importante bacia leiteira e o comércio de queijos é relevante na região. Para apoiar o crescimento local, o Biopark desenvolveu, em seu laboratório de alimentos, cerca de 40 queijos finos. Esse conhecimento foi transferido para os empreendedores rurais que, com base no criterioso controle da produção e com o mesmo leite, acrescentaram cinco vezes mais valor de mercado ao produto. A equipe de Negócios do Biopark dá todo suporte para garantir que as queijarias estejam aptas à sustentabilidade enquanto o ecossistema se fortalece pela pesquisa e geração de valor. Os queijos possuem diversas premiações por sua excelência: em 2022, três deles ficaram entre os premiados no Mundial de Queijos do Brasil e, em 2023, outros três foram eleitos entre os melhores do Estado.

PROJETO DE EDUCAÇÃO EM PARCERIA COM O INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ Nas instalações da Faculdade do Biopark, funciona um Centro de Referência do Instituto Federal do Paraná (IFPR). São oferecidos cursos do ensino médio e programas curtos de formação profissional voltados à tecnologia. Somado a isso, os estudantes do IFPR têm acesso à iniciação científica através das pesquisas realizadas no Parque. Há compartilhamento de professores, equipamentos e materiais em algumas dessas oportunidades. O Biopark realiza todo processo de atração de estudantes e concessão de bolsas. Muitos dos egressos do Instituto migram para graduações do Biopark Educação de maneira orgânica. Além de oportunizar um

curso de excelência no ecossistema a jovens da região, a metodologia utilizada por essas organizações possibilitou que fosse celebrado um convênio com a Prefeitura de Toledo para capacitação de diretores e professores do Ensino Público Municipal.

NOVOS ARRANJOS DE PESQUISA E INOVAÇÃO Os Novos Arranjos de Pesquisa e Inovação (NAPI) fazem parte de uma ação do Governo do Paraná para fomentar a inovação em áreas consideradas prioritárias. O Biopark está liderando o programa focado no desenvolvimento de alimentos saudáveis. O financiamento das pesquisas é compartilhado: uma parte provém do Estado e a outra, de empresas da cadeia produtiva. O objetivo é organizar alguns Institutos de Pesquisa Aplicada, Empresas do setor, Instituições de ensino superior e entes públicos com o fim de gerar valor para a cadeia produtiva através da resolução de problemas complexos e de interesse coletivo. O grupo já está em fase de planejamento e conseguiu reunir 11 grandes e importantes empresas do segmento, além da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), Universidades Federais e Estaduais do Paraná. O projeto está em fase de aprovação e tem orçamento estimado em cerca de R\$ 50 milhões.

Outros exemplos de trabalho colaborativo são realidade no Biopark. Empresas, Institutos de Pesquisa, Governo, Instituições de ensino superior estão se relacionando e enriquecendo todo o ambiente.



Na figura acima, é possível ver como a teia está organizada com alguns dos principais atores. Tudo isso acompanhado de perto por um conselho constituído por cinco membros que traçam as estratégias para o ecossistema e três executivos responsáveis pela implementação e gestão da rede, a fim de que os objetivos sejam atingidos. Existe um esforço voltado para a consolidação de um modelo de governança simples, mas que sustente um ambiente de confiança e, conseqüentemente, propício à colaboração. Conseguir atuar dessa forma é um dos impulsionadores do rápido e progressivo sucesso que o Biopark vem experimentando mesmo diante de um cenário desafiador como apresentado no início desse artigo. A sua busca em atrair os parceiros alinhados com os propósitos, mas que também possuam os ativos que complementem o grupo, faz parte do dia a dia dos seus administradores. O alvo é garantir a esses associados benefícios e geração de valor. Dessa forma, esse ecossistema tem avançado e demonstrado solidez no cumprimento de sua inspiradora missão.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

WEGNER, D.; VERSCHOORE, J. **Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments**, 2021.

WACHHAUS, T.A. Anarchy as a model framework Governance. **Public Administration Review**, 72(1), 3342, 2012.

SMITH, J.G. Theoretical advances in our understanding of network effectiveness. **Perspectives on Public Management and Governance**, 3(3), 167-182, 2020.

PAULO ROBERTO CORDEIRO ROCHA é diretor geral do Biopark Educação. Mestrando em Administração pela Fundação Dom Cabral, especialista em Gestão de negócios e gerenciamento de projetos e graduado em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Gestor com 19 anos de atuação em posição de liderança em grandes organizações de abrangência nacional e internacional. Co-autor de dois livros da Academia Europeia de Alta Gestão.

LUIZ DONADUZZI é sócio-fundador e presidente do Conselho de administração da Prati-Donaduzzi, consolidada como a maior produtora de medicamentos genéricos da América Latina, sócio-fundador, presidente do conselho e presidente executivo do Biopark, Parque Científico e tecnológico de Biociências. Doutor em Biotecnologia pela École Nationale Supérieure d'Agronomie et d'Industries Alimentaires - Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy, França.

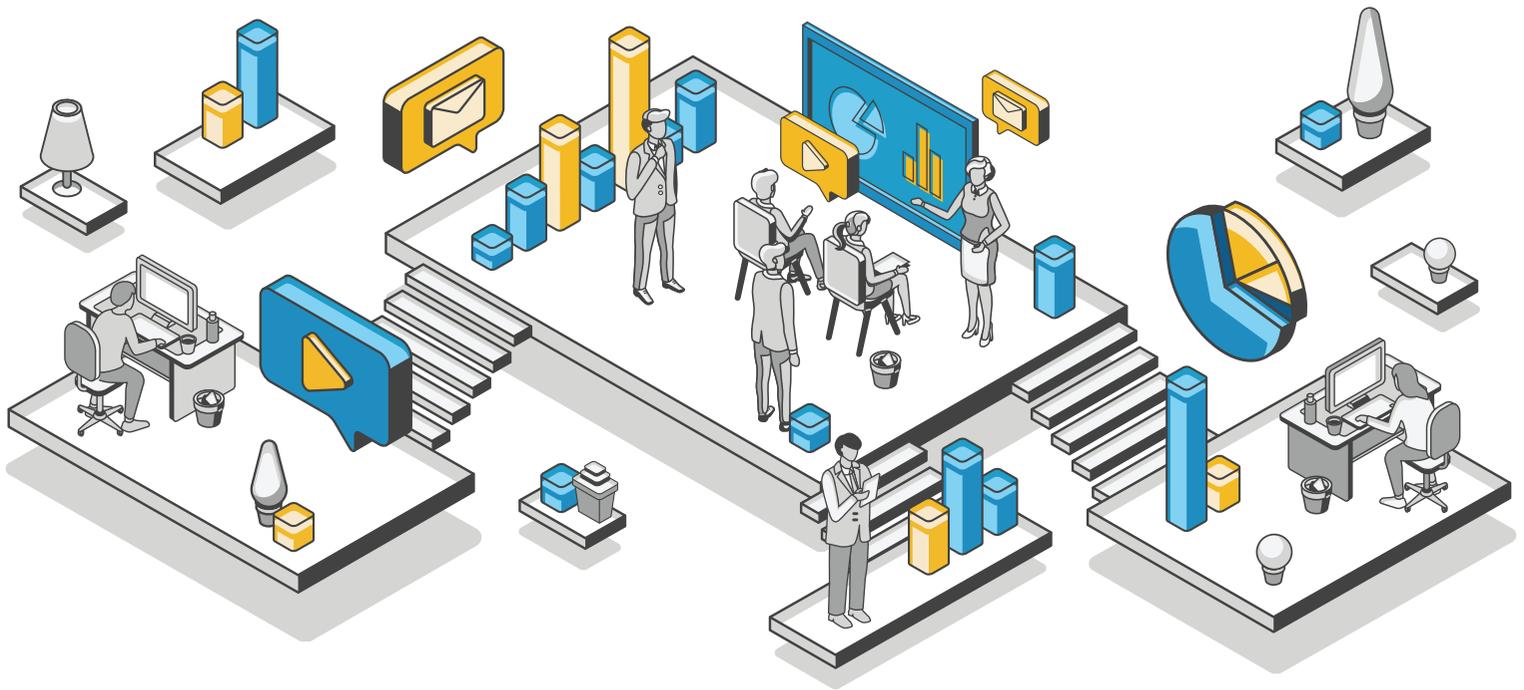


Imagem Freepik

Estratégia de relacionamento com clientes como potencializadora da competitividade das Médias Empresas

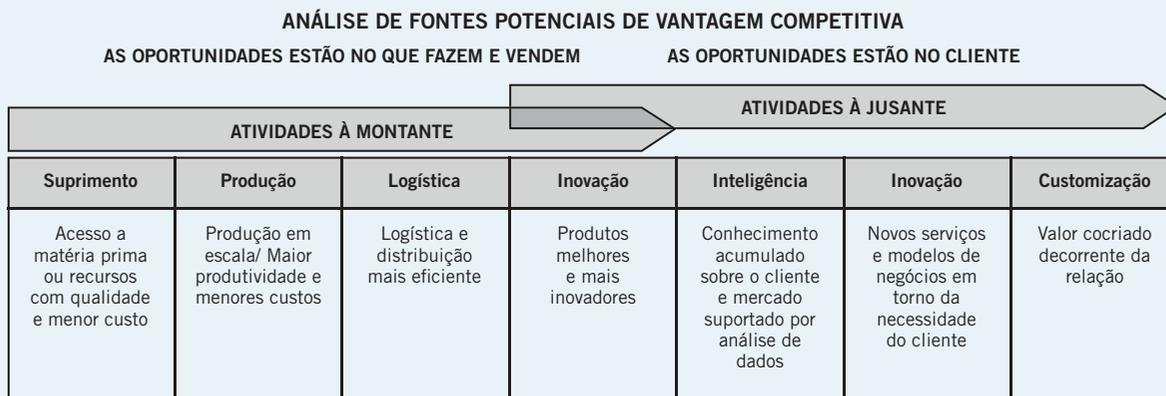
POR **ÁUREA PUGA**

A estratégia de relacionamento com clientes está inserida no contexto das estratégias colaborativas, considerando, assim, uma mudança de paradigma nas relações comerciais. É uma estratégia que tem a centralidade no cliente como alavanca de valor e enfatiza a importância de se construir relacionamentos de longo prazo, em detrimento de práticas transacionais de curto prazo num esforço para se alcançar maior competitividade. Esta afirmação é importante porque nos traz a perspectiva da estratégia corporativa, indo além do objetivo de fidelização de clientes.

Existem alternativas estratégicas a essa. Quando a empresa decide por adotar a estratégia de relacionamento, significa que está optando pelo posicionamento estratégico de

intimidade com clientes, deixando a estratégia de excelência operacional ou a de excelência em produto em segundo plano. Esta escolha resulta de uma análise de sua cadeia de valor e superioridade competitiva em relação aos concorrentes nas atividades à montante e à jusante da cadeia. Quando apoiamos o planejamento estratégico das médias empresas, percebemos um grande número escolhendo a intimidade com os clientes em decorrência dessas reflexões. Ao avaliarem seus recursos em relação à concorrência nas atividades à montante, percebem que: a) quanto ao acesso, as matérias-primas nem sempre possuem poder de barganha ou acesso a recursos com qualidade e menor custo comparados aos concorrentes de maior porte; b) produção – geralmente não têm a produção em escala suficiente para competir em custo com os grandes *players* do mercado; c) logística – a eficiência logística superior aos grandes *players* iria requerer acesso aos mercados e aos canais de distribuição, demandando investimentos geralmente pouco viáveis para as empresas de médio porte.

FIGURA 1 | FONTES POTENCIAIS PARA VANTAGEM COMPETITIVA NA CADEIA DE VALOR



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA. ADAPTADO DE DAWAR, NIRAJ. QUANDO O MARKETING É ESTRATÉGIA. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, DEZ. 2013. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://HBR.ORG/2013/12/WHEN-MARKETING-IS-STRATEGY?LANGUAGE=PT](https://hbr.org/2013/12/when-marketing-is-strategy?language=pt)

Até esse ponto, a análise das atividades à montante, em muitos casos, conduz as empresas de médio porte à conclusão de que excelência operacional não seria o melhor posicionamento estratégico, pois para adotá-la seria necessária a superioridade em relação aos concorrentes nas atividades descritas acima. As empresas passam, então, para a avaliação das opções de excelência em produto ou intimidade com os clientes, avaliando sua possível superioridade competitiva nas atividades mais à jusante da cadeia – inovação em produtos,

sua capacidade de conhecer o cliente, inovar e customizar ofertas, gerando um valor mútuo que decorre das relações e do conhecimento acumulado.

Além da relevância e da aderência destas estratégias, duas outras possibilidades estratégicas para médias empresas são comprovadas em nossas pesquisas. Uma pesquisa inédita no Brasil, realizada pela Fundação Dom Cabral, em 2022, sobre os fatores impulsionadores de crescimento e alto crescimento das médias empresas, demonstra que a diferenciação por meio de inovação (excelência em produtos) e a customização dos produtos e serviços aos clientes (intimidade com clientes) são as mais adotadas entre as médias empresas que cresceram e que tiveram alto crescimento em faturamento nos últimos 5 anos, como pode ser observado na Tabela 1.

Os dados apontam que, em uma escala de 0 a 100%, a prática da estratégia de inovação em produtos tem média de 50% entre as empresas que cresceram e de 57% entre as empresas com alto crescimento. E a estratégia de customização de produtos e serviços é ainda mais praticada entre as médias empresas de melhor performance. Esta estratégia apresenta uma média de 52% entre as empresas que cresceram e 62% entre as empresas de alto crescimento.

TABELA 1 | ESTRATÉGIAS PRATICADAS POR MÉDIAS EMPRESAS E IMPACTO NO FATURAMENTO

ESTRATÉGIAS PRATICADAS	IMPACTOS NO CRESCIMENTO EM FATURAMENTO		
	Empresas sem crescimento	Empresas com crescimento - até 100% em 5 anos	Empresas com alto crescimento - superior a 100% em 5 anos
Diferenciação dos concorrentes por inovação	41%	50%	57%
Customização dos produtos e serviços aos clientes	44%	52%	62%

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA, ADAPTADA DE MARCONATTO, DIEGO *ET AL.* (2022). TRAJETÓRIAS DE ALTO CRESCIMENTO DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS. RETIRADO DE [HTTPS://EMPRESAS.FDC.ORG.BR/INTELIGENCIA/MEDIAS-EMPRESAS/](https://empresas.fdc.org.br/inteligencia/medias-empresas/).

Embora a excelência em produto sustentada em inovação seja uma alternativa estratégica bastante praticada por médias empresas, ela é um desafio maior para esse porte, uma vez que esta estratégia demanda intensa alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento e equipes preparadas, e na maioria das vezes as médias empresas não têm vantagem nestes quesitos quando comparadas aos grandes *players* do mercado.

Portanto, a estratégia de intimidade parece ser a alternativa estratégica capaz de trazer, com mais frequência, vantagens competitivas sustentáveis para as médias empresas e, por isso, é a mais adotada e com maior impacto no faturamento, conforme demonstrado na pesquisa de Marconatto *et al* (2022). Esta estratégia direciona os esforços da empresa na construção de relacionamentos colaborativos, sustentados em um processo de cocriação. O fornecedor se aproxima do cliente, com o objetivo de conhecer suas necessidades individuais, seus anseios e os resultados que deseja alcançar. Ao conhecer, ele propõe inovações e/ou se predispõe a ser cocriador das soluções que gerarão os resultados almejados. Coloca à disposição do cliente o seu apoio e *know how*, suas soluções e tecnologias, capazes de alavancarem o valor para o cliente, que sozinho não alcançaria. Assim, o cliente recebe benefícios da empresa, gerando um valor único e que fora da relação ele não obteria – a este tipo de valor chamamos de valor em uso (VIU).

OS BENEFÍCIOS DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO PARA OS CLIENTES São muitas as possibilidades de criação de valor para os clientes que decorrem desta relação colaborativa.

Um exemplo de sucesso é o caso da empresa Br Agro, uma média empresa, distribuidora de produtos agropecuários com sede em Goiás e que precisava se diferenciar em relação aos seus concorrentes, almejando o crescimento em faturamento e lucro. Os produtos ofertados eram similares aos produtos da concorrência e, certamente, os maiores *players* do mercado seriam capazes de serem sempre mais agressivos nos preços. Ao analisarem as possibilidades de crescimento, identificaram que deveriam focar esforços nos seus maiores clientes com potencial de crescimento e decidiram adotar a estratégia de relacionamento. Assim, criaram o Mais Produtividade, um programa para oferecer serviços aos clientes escolhidos, visando ajudá-los a aumentar sua produtividade e rentabilidade. A venda de produtos viria como decorrência das orientações e do planejamento agrícola realizado com o cliente. Esta iniciativa, com o passar do tempo, evoluiu para um patamar cada vez mais estratégico, alavancando um novo modelo de negócios da empresa, que atualmente é uma plataforma de soluções, a Br Agro Soluções.

O programa Mais Produtividade começou a partir de um profundo conhecimento do produtor rural e do processo produtivo. Inicialmente, houve um detalhamento de todo o processo de manejo de uma lavoura, desde a preparação do solo até a colheita, identificando as atividades críticas que poderiam impactar nos resultados almejados pelo cliente. A partir

desta análise, foram estruturados serviços de apoio por parte da BR Agro, que mitigariam os potenciais problemas destas atividades críticas. Há uma etapa do programa fundamental para o seu sucesso, que é o planejamento agrícola. Nesta etapa, fornecedor e cliente contratam os resultados a serem alcançados na lavoura e, juntos, se comprometem a alcançá-los. Este resultado depende tanto das orientações do fornecedor quanto do cumprimento dos protocolos de manejo acertados. Assim, a partir desta etapa, é fundamental um monitoramento estruturado da lavoura de forma que qualquer desvio seja identificado e as ações corretivas sejam tomadas a tempo, sempre visando os resultados contratados.

Neste programa houve também uma preocupação em digitalizar esta nova experiência do cliente, visando facilitar a comunicação com os diversos atores da propriedade, fornecer alertas e orientações definidos a partir do planejamento agrícola e protocolos do manejo e entregar relatórios do monitoramento da lavoura. Mas o valor da digitalização do programa é ainda mais estratégico, uma vez que permite o aprendizado a partir dos dados coletados ao longo de todo o processo. Esse aprendizado é fundamental para a manutenção e sustentabilidade da relação, uma vez que os aprendizados de uma safra são utilizados como referência para o planejamento da próxima safra, visando a obtenção de resultados ainda melhores. Esta estratégia visa apoiar o cliente a obter mais produtividade e rentabilidade, sem que, para isso, o fornecedor precise baixar preços.

O Mais Produtividade, uma vez consolidado e com o agricultor no centro, trouxe para a empresa um novo modelo de negócios, transformando a Br Agro na Plataforma de Soluções. Fundamentando-se no conhecimento cada vez mais intenso do cliente e suas necessidades, a empresa agregou novas soluções ao negócio. Atualmente, o cliente que adere ao Mais Produtividade, além da consultoria agrônômica, tem acesso a serviços de regeneração de solo e serviço de proteção de risco na bolsa, que orienta o cliente quanto à compra de insumos atrelada à comercialização dos grãos, garantindo maior rentabilidade de sua operação. A Br Agro definiu sua jornada de crescimento a partir do cliente e pretende ofertar novos serviços em sua plataforma sempre que identificar a necessidade e oportunidade de geração de valor mútuo. Assim, percebemos o poder da estratégia de relacionamento como uma estratégia corporativa para o crescimento e lucro, com apoio nas relações de longo prazo, aprendizado sobre o cliente e ganhos mútuos.

Existem muitas experiências como esta entre as médias empresas. Uma fabricante de revestimentos sintéticos que, entre outras possibilidades, fornece matéria-prima para a

fabricação de calçados é outro exemplo interessante. Esta empresa direciona grandes esforços na relação com seus maiores clientes com objetivos mais relacionados à geração de eficiência para as partes envolvidas: ao se relacionar mais proximamente com estes clientes, a empresa consegue ter mais previsibilidade da demanda e assim reservar capacidade na fábrica para atendê-los, reduzindo os atrasos e, conseqüentemente, os custos de estoques de segurança por parte do cliente; e ao conhecer profundamente estes clientes e seus desafios de mercado, o fornecedor propõe soluções de materiais que diferenciam os clientes em seus mercados e/ou que reduzam seus custos de fabricação. Assim, em vez de oferecer descontos como forma de manter a demanda, propõe o benefício de redução dos seus custos e maior produtividade em decorrência da não ruptura de estoques e disponibiliza materiais mais eficientes, reduzindo, com estas ações, a pressão por reduções de preços, comum entre os grandes clientes.

OS BENEFÍCIOS DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO PARA OS FORNECEDORES Sempre quando se fala em relações colaborativas com clientes, pressupõe-se os ganhos mútuos. Os ganhos para os clientes foram bastante evidenciados, mas importa destacar as seguintes possibilidades de captura de valor pelos fornecedores e que decorrem dessas relações:

- **Valor da retenção** – este é o valor capturado mais conhecido, uma vez que os clientes, satisfeitos e fiéis, geram receita recorrente, permitindo *cross sell*, *up sell*, além das receitas oriundas das indicações. Tudo isso com menor custo de aquisição, elevando, assim, o *Life Time Value* do cliente – uma medida do valor presente das receitas futuras do cliente. O programa Mais Produtividade, por exemplo, atualmente corresponde a mais de 40% do faturamento da empresa.
- **Maior eficiência nas operações** – os clientes recorrentes geram maior previsibilidade para o fornecedor, permitindo que programe sua produção, aumentando sua eficiência e produtividade, como pode ser observado no caso da empresa de revestimentos sintéticos;
- **Inovação e Inteligência de mercado** – o relacionamento próximo dos clientes e seus desafios permite ampliação das possibilidades de geração de ideias e oferta de novos serviços e inovação, conforme observado no caso da Br Agro. O cliente no centro alavanca a inteligência de mercado, uma vez que facilita o fluxo de informações sobre tendências, possibilidades de inovações disruptivas, movimentos da concorrência, etc.

- **Planejamento de longo prazo** – as relações de longo prazo e colaborativas ampliam horizontes ao mesmo tempo que reduzem as incertezas e riscos, criando melhores condições para o planejamento de longo prazo das empresas. A estratégia de crescimento da Br Agro, por exemplo, é pautada no conhecimento e aprendizagem que possui dos clientes e de seus desafios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS Os benefícios que explicam a adoção das estratégias de relacionamento por empresas de médio porte foram apresentados, mas ressalto três aspectos que favorecem ainda mais seu sucesso com esta abordagem. O primeiro aspecto é a sua agilidade e flexibilidade. Empresas de médio porte geralmente têm um processo decisório mais enxuto, permitindo que se adaptem mais rapidamente às necessidades específicas dos clientes, o que é mais difícil para grandes corporações. O segundo aspecto que favorece as médias empresas é serem frequentemente especializadas em nichos de mercado, o que lhes proporciona melhor compreensão e aprendizagem sobre as necessidades e preferências dos clientes nesses segmentos específicos, permitindo ficar à frente de competidores maiores. E, finalmente, a sua flexibilidade associada à abertura para o aprendizado. Devido à maior flexibilidade facilitada pelo processo decisório menos complexo, essas empresas conseguem colocar o aprendizado do cliente como prioridades máximas e a sua flexibilidade permite que este aprendizado seja direcionador da sua trajetória de crescimento. Todas estas são condições que podem colocar as médias empresas em situação de superioridade competitiva em relação às grandes empresas em seus setores, ao adotarem estratégias colaborativas com os clientes.

PARA SE APROFUNDA NO TEMA

BIGGEMANN, Sergio; BUTTLE, Francis. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, V. 65, Issue 8, August 1132-1138, 2012.

HUNT, S.D., Arnett, D.B.; MADHAVARAM, S. "The explanatory foundations of relationship marketing theory", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 No. 2, pp. 72-87, 2006.

MARCONATTO, Diego et al. Trajetórias de alto crescimento das médias empresas brasileiras. Disponível em: <https://empresas.fdc.org.br/inteligencia/medias-empresas/>

RIBEIRO, Áurea H. P. Marketing de Relacionamento, um processo de aprendizagem organizacional. (Tese de Doutorado, EARSP/Fundação Getúlio Vargas), 1999.

RIBEIRO, Aurea H. P *et al.* Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 24, No 5/6, p. 449-459, 2009.

ULAGA, W.; EGGERT, A. "Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 3/4, p. 311-327, 2006.

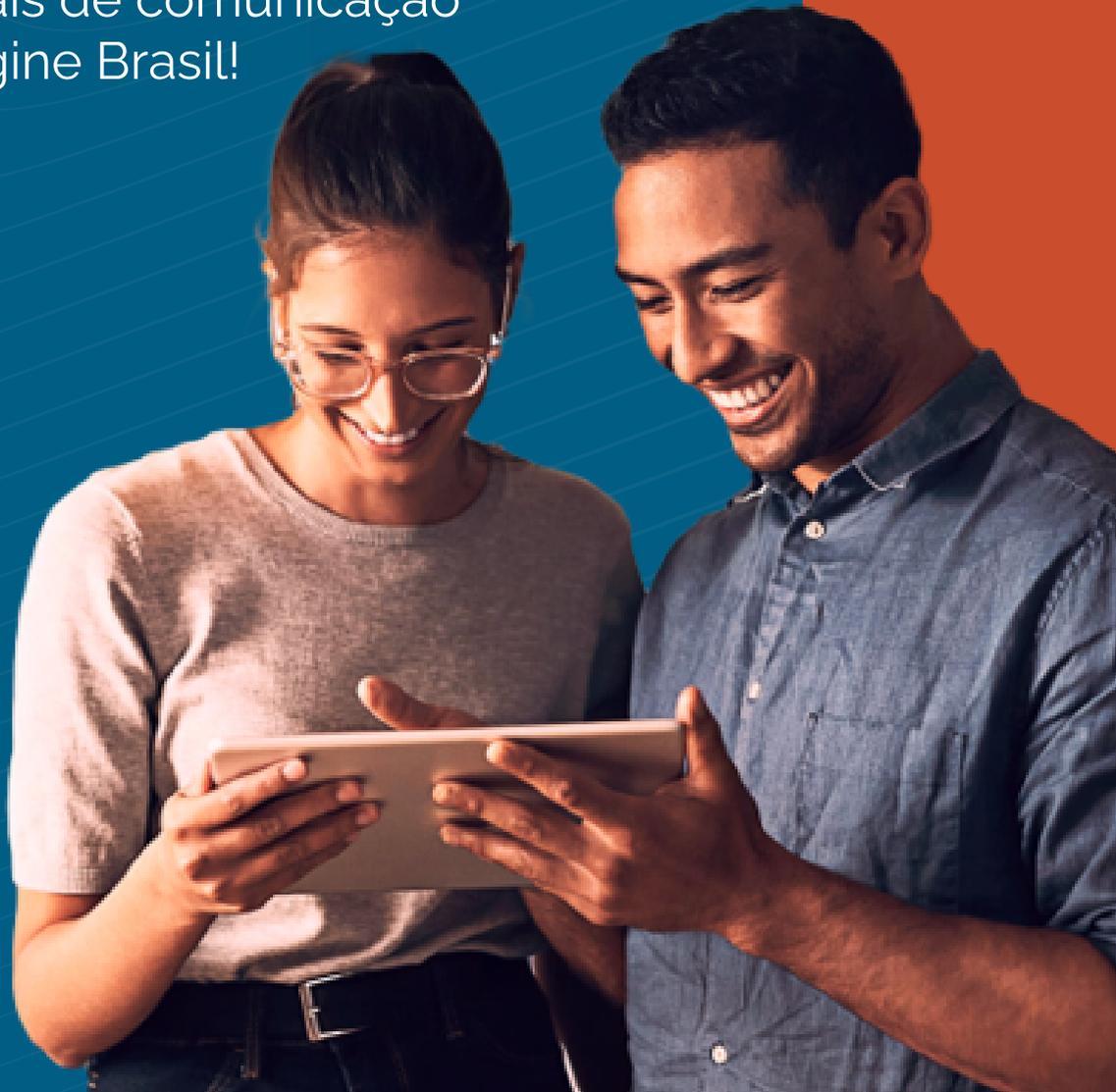
ÁUREA PUGA é professora e pesquisadora de Marketing da FDC. Doutora e mestre em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas.

Nosso jeito de conectar: faça parte da nossa rede!

Conheça os canais de comunicação
da iniciativa Imagine Brasil!



*Siga, curta e
compartilhe!*





Cuidamos do que importa para você.

O Alfa tem as melhores soluções financeiras para você, sua família e sua empresa.

- Private Bank
- Wealth Management
- Fusões e Aquisições
- Asset Management
- Previdência Privada
- Seguros
- Crédito para Pessoas Físicas e Jurídicas

Conte com o Alfa para ir cada vez mais longe.



Acesse:
alfa.com.br

  /conglomeradoalfa

INTELIGÊNCIA ACIMA DA MÉDIA

Referência no desenvolvimento de Médias Empresas, toda a expertise FDC é alocada para o **desenvolvimento da sua empresa**. Um **Centro de Inteligência** exclusivo apoiado por **estudos, pesquisas, indicadores e análises** realizadas por especialistas que geram **conhecimento** com foco em resultados tangíveis, práticos e longevos.

**EXPERIÊNCIA, PRESENÇA E TRADIÇÃO
COMBINADOS PARA ELEVAR O NÍVEL
DA SUA EMPRESA.**

Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e
BAIXE OS E-BOOKS GRATUITAMENTE.



FDC MÉDIAS
EMPRESAS