

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALANA DEUSILAN SESTER PEREIRA

**A FORMAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS POR MEIO DA GESTÃO DE
INDICATIVOS DE CONHECIMENTO**

SÃO PAULO
2018

ALANA DEUSILAN SESTER PEREIRA

**A FORMAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS POR MEIO DA GESTÃO DE
INDICATIVOS DE CONHECIMENTO**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como parte dos requisitos para obtenção de título de doutorado em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

SÃO PAULO
2018

Pereira, Alana Deusilan Sester.

A formação das capacidades dinâmicas por meio da gestão de indicadores de conhecimento / Alana Deusilan Sester Pereira. - 2018.
203f.

Orientador: Sergio Bulgacov.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Gestão do conhecimento. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Planejamento estratégico. I. Bulgacov, Sergio, 1950-. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.01::001

ALANA DEUSILAN SESTER PEREIRA

**A FORMAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS POR MEIO DA GESTÃO DE
INDICATIVOS DE CONHECIMENTO**

Tese apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas como parte
dos requisitos para obtenção de título de
doutorado em Administração de Empresas

Linha de pesquisa: Estratégia Empresarial

Data de aprovação: 28/05/2018

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sergio Bulgacov (Orientador)
Fundação Getúlio Vargas - EAESP

Prof^a. Dr^a. Adriana R. Wunsch Takahashi
Universidade Federal do Paraná

Prof^a. Dr^a. Beatriz Maria Braga
Fundação Getúlio Vargas - EAESP

Prof^a. Dr^a. Dimária Silva e Meirelles
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof^a. Dr^a. Maria Alexandra V. Cortez da
Cunha
Fundação Getúlio Vargas - EAESP

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas, ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana” (Carl Jung).

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por ser essencial em minha vida, meu guia e alicerce em todos os momentos;

À memória do meu avô materno, Wilson Sester, meu eterno amigo e meu anjo;

Ao meu pai Hélio, à minha mãe Joana, à minha irmã Vanessa e ao meu sobrinho Gabriel, por todo apoio e amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença constante em minha vida, concebendo-me bênçãos, dando força e coragem para superar todos os desafios e por possibilitar a realização de tantas conquistas.

A toda minha família – especialmente meus pais, irmã, cunhado, sobrinho, a madrinha Aparecida e aos meus afilhados. Agradeço por todo amor, colaboração, orações, por compreenderem minha ausência e por sempre me incentivarem e torcerem para as minhas vitórias.

Ao professor orientador Dr. Sergio Bulgacov, minha gratidão e admiração. Sinto-me privilegiada em contar com o apoio deste excelente orientador, um profissional extremamente competente e um ser humano estimado. As suas contribuições, direcionamentos, parceria, confiança e ensinamentos foram fundamentais para concretização deste trabalho.

Às professoras integrantes da comissão julgadora desta tese, Dra. Beatriz Maria Braga, Dra. Maria Alexandra, Dra. Adriana Takahashi e Dra. Dimária Meirelles pelas importantes contribuições, por aceitarem o convite e pela disponibilidade.

Aos amigos do Dinter, aos professores e funcionários da Escola de Administração de Empresas (EAESP-SP), da Fundação Getúlio Vargas, com os quais tive a oportunidade de trocar experiências e aprendizados.

Ao professor Dr. Luis Filipe Lages, que me recebeu na Nova SBE (*School of Business and Economics*, Faculdade de Economia e Gestão) da Universidade Nova de Lisboa, pela excelente recepção, por toda atenção e por ter me envolvido na sua rotina acadêmica e, principalmente, na VCW.

À Universidade Federal de Ouro Preto, pelo investimento em minha capacitação e no meu crescimento; aos amigos do DEENP – Departamento de Engenharia de Produção, pelo constante apoio e por possibilitar um período de dedicação integral ao doutorado; e a coordenadora operacional Dinter UFOP/FGV pela atenção e instruções.

A todas as oito empresas, pela disponibilidade em participarem desta pesquisa e colaborarem com o meu estudo. E ao amigo Luiz Cláudio pela viabilização e acesso da pesquisa de campo em algumas destas empresas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro nas minhas atividades de pesquisa, permitindo, assim, que enriquecesse os resultados desta tese.

E a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, com a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral propor um *framework* teórico-analítico que suscite reflexões sobre como as organizações podem desenvolver capacidades dinâmicas por meio da gestão de indicadores de conhecimentos. Assim, este estudo inova ao verificar empiricamente como os conhecimentos identificados no monitoramento do ambiente externo constituem em indicadores e, com isso, possibilitam criar capacidades que se adaptem às tendências e exigências do meio em que estão inseridas. Nesse contexto, tendo como marco teórico a bibliografia sobre capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, identificou-se uma lacuna nos trabalhos publicados, visto que eles não abordam processos relativos ao conhecimento, como, por exemplo, o de seleção, priorização e monitoramento. Desse modo, a estratégia de investigação apoiou-se em uma abordagem qualitativa com o emprego do método de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi realizada *in loco* e fez uso de múltiplas fontes de evidências com auxílio das seguintes técnicas de coleta: pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. O setor escolhido foi o de Tecnologia da Informação. No total, foram realizados cinco estudos de casos e 23 entrevistas, resultando em um material equivalente a 1.159 minutos e 781 páginas de transcrição. Para o estudo dos dados, utilizou-se como estratégia a análise em profundidade de cada caso, com o auxílio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados do estudo indicam os principais fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas; as práticas de monitoramento dos fatores externos; os conhecimentos identificados que suscitam em indicadores; as principais práticas de gestão do conhecimento empregadas pelas empresas estudadas; as decisões e resultados obtidos por meio da utilização dos indicadores de conhecimento; a relação desses indicadores com as decisões deliberadas; e, por fim, a proposta de elaboração do *framework* a partir de oito proposições inéditas acerca do desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio de indicadores de conhecimentos. Nesse sentido, a tese contribui explicitando indícios de que as práticas identificadas oferecem importante suporte para a efetividade dos indicadores em termos da identificação da sua relevância, acompanhamento e aprendizagem, conduzindo as decisões com efeito aos bons resultados obtidos nas empresas pesquisadas. Espera-se, portanto, que a estrutura analítica e as proposições apresentadas instiguem novas investigações para desenvolvimento das teorias de gestão do conhecimento e de capacidades dinâmicas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Indicativos de conhecimento. Aprendizagem organizacional. Capacidades dinâmicas.

ABSTRACT

The general purpose of this work is to propose a theoretical-analytical framework that arouses reflections on how organizations can develop dynamic capacities through the management of indicative knowledge. Thus, this study innovates by verifying empirically how the knowledge identified in the monitoring of the external environment constitute indicative and, thereby, enable the creation of capacities that adapt to the tendencies and demands of the environment in which they are inserted. In such a context, having as a theoretical milestone the bibliography on dynamic capacities, knowledge management and organizational learning, a gap has been identified in the published works, since they do not deal with processes related to knowledge, such as selection, prioritization and monitoring through indicative. Therefore, the research strategy was based on a qualitative approach using the multicase study method. Data collection was performed on-site and made use of multiple sources of evidence with the aid of the following collection techniques: bibliographic research, semi-structured interviews, documentary analysis and direct observation. The chosen sector was Information Technology. In total, 5 case studies and 23 interviews were conducted, resulting in material equivalent to 1,159 minutes and 781 pages of transcription. In order to study the data, the in-depth analysis of each case was used as strategy and the content analysis technique was used. The results of the study indicate the main internal organizational factors that contribute to the development of dynamic capacities; the practices of monitoring external factors; the identified knowledge that elicits indicatives the main knowledge management practices employed by the companies studied; the decisions and results obtained through the use of indicatives of knowledge; the relationship of these indicatives with the deliberate decisions; and, finally, the framework's proposal of elaboration from eight unpublished propositions about the development of dynamic capacities through knowledge indicatives. For that matter, the thesis makes explicit evidence that the identified practices offer important support for the effectiveness of the indicatives in terms of identifying their relevance, follow-up and apprenticeship, leading decisions to effect the good results achieved by the companies surveyed. Therefore, it is expected that the analytical structure and the propositions presented instigate new investigations for the development of theories of knowledge management and dynamic capacities.

Keywords: Knowledge management. Indicatives of Knowledge. Organizational learning. Dynamic capabilities.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais conceitos sobre Capacidades Dinâmicas.....	24
Quadro 2 - Principais componentes e elementos da capacidade dinâmica.....	29
Quadro 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento	39
Quadro 4 - Indicadores de Processo e de Resultado	42
Quadro 5 - Abordagem de aprendizagem organizacional (AO).....	45
Quadro 6 - Definições constitutivas e operacionais da pesquisa.....	57
Quadro 7 - Informações detalhadas sobre as entrevistas realizadas	59
Quadro 8 - Produtos e Serviços do Caso A.....	67
Quadro 9 - Histórico do caso A.....	69
Quadro 10 - Capacidades dinâmicas no caso A.....	97
Quadro 11 - Histórico do caso B.....	99
Quadro 12 - Produtos/serviços oferecidos pela empresa B.....	99
Quadro 13 - Capacidades dinâmicas no caso B.....	114
Quadro 14 - Funcionalidades dos sistemas de gestão da empresa C.....	116
Quadro 15 - Capacidades dinâmicas no caso C.....	125
Quadro 16 - Capacidades dinâmicas no caso D.....	142
Quadro 17 - Funcionalidades da plataforma CRM.....	144
Quadro 18 - Capacidades dinâmicas no caso E.....	155
Quadro 19 - Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos casos estudados	157
Quadro 20 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator cliente	160
Quadro 21 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator concorrente....	161
Quadro 22 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator parceiro.....	162
Quadro 23 - Conhecimentos e práticas de monitoramento dos fatores condições legais e entidades reguladoras	163
Quadro 24 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator condições tecnológicas.....	164
Quadro 25 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator condições econômicas e políticas	164
Quadro 26 - Práticas de Gestão do Conhecimento nas empresas estudadas	166
Quadro 27 - Práticas de Gestão do Conhecimento nas empresas estudadas	167

Quadro 28 - Decisões e resultados obtidos por meio da utilização dos indicadores de conhecimento	168
Quadro 29 - Relação dos indicadores de conhecimento e as decisões ou resultados organizacionais.....	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das Capacidades	21
Figura 2 - Categorias de Competências	26
Figura 3 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas	30
Figura 4 - Perspectivas sobre as atividades envolvidas no processo de gestão do conhecimento	35
Figura 5 – Modelo Teórico de Referência.....	49
Figura 6 - Estrutura Organizacional do Caso A	71
Figura 7 - Softwares e serviços na empresa B	100
Figura 8 - Visão modular do produto plataforma CRM da empresa E	143
Figura 9 - Representação esquemática do framework teórico-analítico	176

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Capacidade Dinâmica	20
2.2 O conhecimento e sua gestão	32
2.2.1 Práticas de Gestão do Conhecimento	35
2.2.2 Indicadores da Gestão do Conhecimento.....	39
2.2.3 Aprendizagem Organizacional.....	44
2.3 Modelo Teórico de Referência	47
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Classificação da pesquisa.....	50
3.2 Questão de pesquisa	52
3.3 Seleção dos Casos.....	52
3.4 Definições constitutivas e operacionais	54
3.5 Definição de instrumentos e protocolos e entrada no campo	58
3.6 Análise dos dados.....	61
4 DESCRIÇÃO DOS CASOS E ANÁLISES	65
4.1 Análise da Empresa A.....	65
4.1.1 Apresentação do caso	65
4.1.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.....	69
4.1.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos.....	77
4.1.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicativos de conhecimento.	92
4.1.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso.....	95
4.2 Análise da Empresa B.....	98
4.2.1 Apresentação do caso	98

4.2.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.....	101
4.2.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos.....	102
4.2.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicativos de conhecimento	110
4.2.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso	112
4.3 Análise da Empresa C.....	115
4.3.1 Apresentação do caso.....	115
4.3.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.....	117
4.3.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos.....	118
4.3.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicativos de conhecimento.	122
4.3.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso	124
4.4 Análise da Empresa D.....	126
4.4.1 Apresentação do caso.....	126
4.4.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.....	127
4.4.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos.....	130
4.4.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicativos de conhecimento	138
4.4.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso	140
4.5 Análise da Empresa E.....	142
4.5.1 Apresentação do caso.....	142
4.5.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.....	145
4.5.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos.....	147
4.5.4 Decisões e resultados obtidos por meio da utilização dos indicativos de conhecimento	152

4.5.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso.....	154
4.6 Análise dos Múltiplos Casos Estudados	155
4.6.1 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.....	155
4.6.2 Práticas de monitoramento dos fatores externos e conhecimentos identificados na percepção dos gestores.....	158
4.6.3 Práticas de gestão do conhecimento nas empresas estudadas.....	165
4.6.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicadores de conhecimento	168
4.7 Relação dos indicadores de conhecimento e as decisões ou resultados organizacionais	169
4.8 Proposições e Framework Teórico-Analítico	172
5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	177
REFERÊNCIAS	182
APÊNDICES.....	192

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo dos negócios tem sido diretamente impactado por um ambiente que pressiona as organizações a realizarem mudanças. Muitas delas são originadas por avanços, sejam eles tecnológicos, por necessidade de inovação em produtos e processos, alterações na regulamentação do setor, desejo de crescimento ou até mesmo redução de custos. Todas essas possíveis modificações possuem em comum o fato de serem capazes de fazer com que as organizações desenvolvam capacidades para alterar suas estruturas e processos e se adaptarem ao meio no qual estão inseridas.

Isso significa, portanto, que as organizações necessitam ter plena compreensão das variáveis do ambiente, no que tange às necessidades dos clientes e práticas dos concorrentes, bem como da atuação das demais forças sobre a empresa, tais como fornecedores, legislação, tecnologias e parceiros. Dessa maneira, é possível desenvolver processos e rotinas que atendam às oportunidades e demandas impostas pelos fatores do ambiente externo (ALSOS et al., 2007; HARRELD; O'REILLY III; TUSHMAN, 2007; TEECE, 2007).

Em face disso, diversos estudos evidenciaram que as capacidades dinâmicas são constituídas da percepção e da análise da mudança ambiental e do ajustamento por meio de rotinas que façam as organizações alcançarem novas configurações de recursos e adaptação às condições do ambiente (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT; PETERAF, 2003; WANG; AHMED, 2007; ERIKSSON, 2014; TEECE, 2007; DOSI; FAILLO; MARENGO, 2008; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Assim, considerando que a capacidade dinâmica é a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas às condições ambientais em constante mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), as organizações necessitam, portanto, da apropriação de processos de constante aprendizado e adaptação, nos quais o conhecimento desempenha um papel de extrema relevância.

Nestes termos, em consonância, os trabalhos de Grant (1991) e Zollo e Winter (2002) destacam o conhecimento como o principal elemento que contribui na criação das capacidades organizacionais. E complementam: em busca de resultados

sustentáveis, as organizações tornam-se dependentes do conhecimento e da aprendizagem para o desenvolvimento destas capacidades.

Contudo, alinhar a sistematização dos conhecimentos organizacionais ao adequado atendimento das demandas exógenas e endógenas e desenvolver novas capacidades, incorporando esses novos conhecimentos, é considerado como um dos principais desafios que as organizações enfrentam (KURTZ; SANTOS; STEIL, 2013) e é o principal escopo desse trabalho.

Nesta perspectiva, de acordo com a literatura, diversos outros autores, como Gasparini (2014); Guerra et al. (2015); Easterby-Smith e Prieto (2008); Denford (2013); Eisenhardt; Martin (2000); Helfat; Winter (2008); Teece; Pisano (2004); Teece; Pisano; Shuen (1997); Zahra; George (2002); Zheng; Zhang; Du (2011); Zollo; Winter (2002), por exemplo, em suas pesquisas, buscaram analisar teoricamente e empiricamente a importância do recurso conhecimento no conceito e nas dimensões das capacidades dinâmicas.

Em vista disso, por meio da compilação dos textos desses autores, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas inclui as seguintes atividades relacionadas ao conhecimento: (i) rotinas de criação de conhecimento, considerando o processo de aprender pela experimentação; pelo conhecimento prévio significativo e criação de ambientes apropriados para compartilhamento e acumulação de experiências individuais e entre colegas; (ii) identificação e aquisição de conhecimentos internos existentes e os latentes de diversas partes da organização; (iii) identificação e aquisição de conhecimentos externos (via pesquisa, conhecimentos referentes às ações bem-sucedidas de outras empresas e outras fontes externas de conhecimento e de tecnologias); (iv) reorganização, processamento e combinação de conhecimentos internos e externos; (v) transferência e internalização desses conhecimentos; e (vi) codificação de conhecimento por meio de manuais, planilhas, sistemas de suporte à decisão, *software* de gerenciamento de projetos ou qualquer outro meio que permita o armazenamento e recuperação de informações.

Entretanto, importante observar que esses trabalhos não abordaram, ainda, processos relacionados ao conhecimento, como o constante monitoramento, o que possibilitaria leituras sistemáticas e acompanhamento da evolução de conhecimentos que são, de fato, relevantes, como destacados neste estudo.

Não obstante, em um trabalho preliminar publicado e apresentado em evento no ano de 2017, Bulgacov et al. (2017) introduziu o tema com evidências de que as competências criadas por meio dos indicadores de conhecimentos estão relacionadas à formação de capacidades dinâmicas. Essa investigação, realizada em uma companhia aérea e em varejistas de vestuário, apontou achados de que a coleta sistemática de informações e seu monitoramento levam ao aprendizado e novas competências para os agentes, possibilitando a constante adaptação de processos e rotinas nos modelos de negócio (BULGACOV ET AL., 2017). E, com isso, os autores destacam a importância da realização de pesquisas extensivas e complementares para avançar o conhecimento nesse campo.

Desse modo, com a finalidade de ampliar esse entendimento e na perspectiva da capacidade dinâmica, tem-se como pressuposto que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas contempla mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014) é necessária a criação e a utilização de indicadores de conhecimento capazes de absorver as tendências contextuais dos fatores externos, possibilitando, assim, acompanhamento e acumulação de experiências à organização, por meio da aprendizagem organizacional.

Desse modo, presume-se que as organizações devem ter o entendimento sobre os fatores e forças que atuam no mercado e que cada conhecimento referente a estes fatores opera como um indicador ou indicativo que deve ser monitorado constantemente.

Diante do exposto, o objetivo desse trabalho é, a partir da literatura pertinente, propor um *framework* teórico-analítico que possa suscitar reflexões de como as organizações podem desenvolver capacidades dinâmicas por meio da gestão de indicadores de conhecimentos. E especificamente:

1. Caracterizar os fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas;
2. Identificar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados por estas que suscitem indicadores;
3. Caracterizar as práticas de gestão do conhecimento empregadas pelas empresas;
4. Apontar as decisões, em termos de resultados, obtidas por meio dos conhecimentos dos fatores do ambiente externo;

5. Analisar a relação dos indícios sobre a aplicação dos indicativos de conhecimento com a formação de capacidades dinâmicas;
6. Elaborar um esquema teórico-analítico que relaciona os indicativos de conhecimento com a formação de capacidades dinâmicas.

Este trabalho mostra-se importante por contribuir nos âmbitos teórico e prático. Com isso, em função da lacuna existente na literatura, as contribuições teóricas são: (i) possibilita o diálogo de autores de capacidades dinâmicas e de gestão do conhecimento, em perspectiva processual; (ii) acrescenta à teoria de capacidades dinâmicas a reflexão de que os conhecimentos sobre o ambiente externo contribuem, efetivamente, com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, se sistematizados, monitorados e constantemente atualizados; (iii) possibilita a identificação e operacionalização de informações e sua transformação em processos efetivos de aprendizagem; (v) propõe a criação de indicativos de conhecimento como forma de facilitar a identificação e o monitoramento dos conhecimentos do ambiente externo; e, enfim, (vi) estrutura um *framework* que possibilite avanços nas recomendações de estudos futuros e na literatura de estratégia organizacional, uma vez que foi identificada a ausência de trabalhos que buscam o entendimento, acompanhamento e a operacionalização de conhecimentos no desenvolvimento dessas capacidades.

E estas contribuições são pautadas nos achados de que há relação da aprendizagem e da gestão do conhecimento no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Hamel e Heene (1994), Chiesa e Barbeschi (1994) e Takahashi (2007) esclarecem a relação entre as competências organizacionais e a aprendizagem organizacional. Lee et al. (2011) revelaram que a aprendizagem é um importante *driver* antecedente de exploração de capacidades dinâmicas em empresas de médio e pequeno porte da indústria de manufatura. Os autores também indicam como a articulação de conhecimento dinâmico afeta positivamente o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de empresas de alianças de serviços. Já Nieves e Haller (2014) fornecem evidências empíricas de que as capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas por meio do conhecimento organizacional na indústria hoteleira; e que por meio da aprendizagem e do conhecimento, tornaram-se capazes de identificar a necessidade de introduzir mudanças nos recursos existentes e determinar as ações necessárias para implementá-los. Nieves, Quintana e Osorio (2016) confirmam como o nível mais elevado de conhecimento coletivo melhora a capacidade da organização de alterar sua base de recursos para construir novos recursos e capacidades. Reijssen

et al. (2014) afirmam que a adoção de políticas formais de gestão do conhecimento tem mais impacto sobre as capacidades dinâmicas de uma organização do que a disponibilidade de capital social, por exemplo. Yong-jie e Qi-cheng (2016) analisaram, empiricamente, a influência da gestão do conhecimento na melhoria das capacidades dinâmicas das pequenas e médias empresas (PMEs). Guerra et al. (2015) apresentam um *framework* teórico baseado na lógica de relação entre a gestão do conhecimento associada às capacidades dinâmicas e à aprendizagem organizacional e Sher e Lee (2004) sugeriram que a gestão do conhecimento endógeno e exógeno, por meio de aplicações de TI, melhora significativamente as capacidades dinâmicas; dentre outras contribuições de outros autores.

Somam-se a isto os seguintes efeitos contributivos, em âmbito empresarial, aos formuladores de estratégias e demais gestores: (i) percepção do valor e da necessidade de investir no conhecimento, em sua sistematização e monitoramento para adaptação da organização ao seu meio; (ii) suscitar reflexões empíricas sobre a gestão do conhecimento e sua relevância estratégica no que tange a criação de capacidades dinâmicas; (iii) enquanto modelo direcionador, apontar: alguns conhecimentos relevantes que devem ser tratados como indicativos por possibilitarem o acúmulo de experiências e exemplificação de práticas de monitoramento; e, por fim, em síntese, (iv) orientá-los a como obter um conjunto de conhecimentos que possibilitem a condução de novas configurações dos recursos, novas estratégias, inovação e a definição de novos negócios, de acordo com seu ambiente.

Em resumo, neste estudo, busca-se contribuir com a teoria de capacidade dinâmica, alicerçada aos estudos existentes, adicionando a proposta de que os conhecimentos extraídos do ambiente externo devem ser monitorados e sistematizados como indicativos de conhecimento, possibilitando práticas de aprendizado e adaptação, nos mais diferentes setores.

E, nesta perspectiva, dentre os setores de impacto na economia do país, foi necessário, então, identificar um setor que apresentasse indícios de dinamicidade, intensidade competitiva e que baseasse sua atividade empresarial na inovação orientada ao mercado. Observou-se, assim, que uma área de serviços que tem sofrido diversas mudanças ambientais nos últimos anos é a da tecnologia de informação e comunicação, tornando-a, portanto, propícia para o presente estudo.

Segundo Torres (2016), o setor de serviços brasileiros vem apresentando taxas de crescimento negativas. No entanto, a atividade de serviços de tecnologia da

informação (TI) vem se destacando por se contrapor aos resultados de retração de outras atividades, apresentando crescimentos contínuos. Isso ressalta sua característica de segmento dinâmico, com a geração de serviços de elevado valor agregado.

Ademais, a Tese está estruturada em cinco capítulos. Além dessa introdução, no segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica que fornecerá as bases para a construção do modelo teórico deste trabalho. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para cumprimento dos objetivos propostos. O quarto capítulo discorre sobre a descrição e análise dos casos. E, finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as discussões e conclusões deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação considerada pertinente para a análise dos dados empíricos e o atendimento dos objetivos da pesquisa. São considerados os seguintes temas: capacidades dinâmicas; o conhecimento e sua gestão; as práticas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. E, por fim, é apresentado o modelo teórico de referência a ser adotado nesta pesquisa.

2.1 Capacidade Dinâmica

O termo “capacidades”, sugerido por Richardson (1972), designa a habilidade de “ser capaz de”, significando o poder de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades. Para Day (1994), as capacidades podem ser definidas como um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos acumulados que permitem às empresas coordenar e fazer uso dos seus ativos.

Assim, por sua vez, a capacidade organizacional é entendida como “a habilidade de uma organização em desempenhar uma ação coordenada de tarefas, utilizando recursos organizacionais com intuito de atingir um determinado resultado final” (HELFAT; PETERAF, 2003, p. 999).

Nesta perspectiva, para um melhor entendimento, hierarquias conceituais foram definidas, apresentando, assim, um modo de se observar as capacidades, como exemplo: no nível operacional, as dinâmicas e as de aprendizagem.

A capacidade operacional – também chamada de capacidade funcional, de primeira ordem, ordinária, de nível zero ou de capacidade substantiva - aborda a combinação de recursos e rotinas que habilitam a organização a executar atividades básicas ou funcionais (COLLIS, 1994). As capacidades operacionais possibilitam à firma executar seu cotidiano (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003) e são consideradas como triviais, como, por exemplo, capacidade de produção ou de venda de produtos (WINTER, 2003).

Adiante, em um nível superior a essas, encontram-se as denominadas capacidades dinâmicas. Para Winter (2003), estas capacidades são usadas para

sustentar a posição da organização, priorizando as mudanças ambientais. Teece (2007) reconheceu que as capacidades dinâmicas ajudam a sustentar uma adaptabilidade evolucionária da organização por habilitar a reconfiguração de sua base de recursos, propiciando sucesso competitivo de longo prazo. Confirmando a definição anterior, as capacidades dinâmicas são aquelas que estendem, que alteram ou que criam capacidades operacionais, sendo, portanto, a habilidade de construir novas competências (DANNEELS, 2002). Segundo Evangelista et al. (2015), para ilustrar, pode-se considerar que desenvolver produtos é uma capacidade operacional e, por outro lado, alterar a forma como a organização desenvolve produtos é uma capacidade dinâmica.

E, ainda, existem as capacidades dinâmicas de alto grau de aprendizagem, as metacapacidades. Estas, estão relacionadas ao processo de aprender a aprender capacidades e do contínuo desenvolvimento *ad infinitum* (COLLIS, 1994).

Com isso, Barcelos e Contador (2015) apresentam, como ilustrado na Figura 1, uma síntese de outros autores que propuseram as tipologias. Entre eles destacam-se: Collis (1994); Danneels (2002); Winter (2003); Zahra, Sapienza e Davidson (2006); Andreeva e Chaika (2006), Pavlou e El Sawy (2011), Wang e Ahmed (2007); e Ambrosini, Bowman e Collier (2009).

A Figura 1 apresenta uma síntese das principais tipologias de capacidades:

CAPACIDADES DINÂMICAS E SUA HIERARQUIA										
C O M P L E X I D A D E	↑	Collis (1994)	Danneels (2002)	Winter (2003)	Zahra <i>et al.</i> (2006)	Andreeva e Chaika (2006)	Pavlou e El Sawy (2006)	Wang e Ahmed (2007)	Ambrosini <i>et al.</i> (2009)	
		Capacidades criativas	Capacidades dinâmicas	Capacidades de maior-nível	Capacidades dinâmicas	Capacidades dinâmicas	Capacidades essenciais	Capacidade de primeira-ordem	Capacidades dinâmicas (3ª ordem)	Capacidades dinâmicas regenerativas
		Capacidades associadas com as dinâmicas (podem modificar outras capacidades)		Capacidades de primeiro-nível					Capacidades essenciais (2ª ordem)	Capacidades dinâmicas renovadoras
		Capacidades associadas com as dinâmicas							Capacidades de primeira-ordem	Capacidades dinâmicas incrementais
		Capacidades funcionais	Capacidades de primeira-ordem	Capacidade de nível-zero	Capacidades substantivas	Capacidades funcionais	Subprocessos básicos	Recursos ou ordem-zero	Recursos base	

Figura 1 - Hierarquia das Capacidades
Fonte: BARCELOS; CONTADOR, 2015.

Neste sentido, um dos primeiros trabalhos sobre capacidades dinâmicas, introduzido por Teece, Pisano e Schuen (1990), ao proporem mecanismos pelos quais as empresas aprendem e acumulam novas habilidades e capacidades, foi

desenvolvido, posteriormente, por Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Schuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), dentre outros autores.

Assim, capacidade dinâmica pode ser definida como "a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a ambientes em mutação" (TEECE; PISANO; SHUEN; 1997, p. 516). O foco, sugerido pelos autores, está nos processos de desenvolvimento de novas competências, que permitem uma nova interação da organização com o seu ambiente (clientes, fornecedores, governos ou o público em geral, por exemplo).

Cabe destacar que, de acordo com Choo (2002), o ambiente, muito enfatizado nos conceitos de capacidades dinâmicas, deve ser considerado como uma fonte relevante de informações para o processo decisório. Nesse sentido, cabe destacar que pesquisas de Chandler Jr. (1976), Lawrence e Lorsch (1973) e Burns e Stalker (1961) conduzem à visão de uma tipologia de ambiente dividida em ambiente geral e um ambiente da tarefa. O ambiente geral consiste das seguintes condições, a saber: condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e condições culturais. E o ambiente da tarefa é constituído pelos seguintes componentes, respectivamente: fornecedores de entrada, clientes, ou usuários, e entidades reguladoras.

Adiante, diversos conceitos referentes às capacidades dinâmicas podem ser encontrados na literatura. O Quadro 1 apresenta, portanto, uma síntese dos principais conceitos.

Autores	Definições de Capacidades Dinâmicas
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Capacidades dinâmicas é a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às rápidas mudanças ambientais.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da organização que usam os recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos - para se ajustar e até mesmo criar mudanças de mercado; assim, capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as organizações alcançam novas configurações de recursos, enquanto os mercados emergem, colidem, dividem-se, evoluem e morrem.
Griffitt e Harvey (2001)	A criação de recursos combinados difíceis de serem imitados, incluindo a efetiva coordenação das relações interorganizacionais numa base global que dá vantagem competitiva para a empresa.

Autores	Definições de Capacidades Dinâmicas
Zollo e Winter (2002)	As capacidades dinâmicas são um padrão estável e aprendido de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhorias em sua eficácia.
Mills et al. (2002)	É a capacidade da organização em adaptar suas competências ao longo do tempo. Está intimamente relacionada com os recursos importantes para a mudança.
Winter (2003)	Aquelas capacidades que operam para ampliar, modificar ou criar capacidades ordinárias.
Helfat e Peteraf (2003)	Capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança porque elas constroem, integram ou reconfiguram outros recursos e capacidades.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Habilidades para reconfigurar recursos e rotinas organizacionais no modo vislumbrado e considerado apropriado pelos seus principais decisores.
Helfat et al. (2007)	É a capacidade de uma organização propositalmente criar, estender ou modificar sua base de recursos.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Teece (2007)	Para fins analíticos, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas nas capacidades: (a) identificar e moldar oportunidades e ameaças; (b) aproveitar as oportunidades; e (c) manter a competitividade por meio do reforço, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
Augier e Teece (2008)	Capacidades não imitáveis e particulares que uma organização possui para moldar e remodelar, configurar e reconfigurar ativos para responder a mudanças tecnológicas e de mercado e desviar de condições de retorno zero.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Barreto (2010)	As capacidades dinâmicas são o potencial da organização para sistematicamente resolver problemas, formado pela propensão de perceber oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e alterar sua base de recursos.

Autores	Definições de Capacidades Dinâmicas
Teece (2012)	Capacidades dinâmicas são competências de alto nível que determinam a capacidade da empresa para integrar, desenvolver e reconfigurar recursos/competências internas e externas para enfrentar, e possivelmente formar, ambientes de negócios que mudam rapidamente.
Meirelles e Camargo (2014)	A capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.
Shuen et al. (2014)	A capacidade dinâmica é um metaproceto que envolve orquestração e liderança por meio de um grupo de atividades – recursos, processos e melhores práticas – para gerir de forma abrangente e sistêmica algo que é estrategicamente fundamental. Capacidades dinâmicas capacitam e tornam precisas decisões sobre a direção, se alinham às partes interessadas [<i>stakeholders</i>], geram disponibilidade para a mudança e aumentam a agilidade para capturar valor e mitigar o risco.
Teece (2014)	Capacidades ordinárias são sobre fazer as coisas direito, capacidades dinâmicas são sobre fazer as coisas certas, no momento certo, baseado (no processo) em novos produtos, processos exclusivos de orquestração da gestão, uma cultura organizacional forte orientada à mudança, e uma avaliação presciente do ambiente de negócios e oportunidades tecnológicas.
Wilhelm et al. (2015)	Definimos capacidades dinâmicas como uma metarotina projetada para melhorar rotinas operacionais da empresa.

Quadro 1 - Principais conceitos sobre Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de MEIRELLES; CAMARGO, 2014; SANDER, 2016.

De acordo com Sander (2016), nas definições de capacidades dinâmicas, alguns termos são recorrentes, dentre eles: reconfiguração, recursos, competências, processos, habilidade, adaptar, mudança, ambiente, rotinas e desempenho. E outros termos foram incluídos, mais recentemente, por alguns autores, como: processo (metaproceto), cultura, aprendizagem e o conhecimento.

Salienta-se, ainda, visto que existe uma dificuldade ao distinguir e ao utilizar os termos rotinas, práticas, processos, recursos, competências e habilidades, que torna-se, portanto, relevante ressaltar a diferenciação entre esses termos. As rotinas são consideradas como os pilares das capacidades e seu conceito está relacionado à regularidade, a um padrão de comportamento que é seguido repetidamente, mas está sujeito a mudanças se as condições mudam (NELSON; WINTER, 1982). A rotina

definida, enquanto padrão de comportamento repetível, conectando agentes em um dado contexto, é parte do processo.

Processos, nessa perspectiva, de acordo com Camargo e Meirelles (2012), são orientados para os resultados almejados, nos quais se incluem os procedimentos, políticas, práticas e métodos. Para os autores, os processos fornecem a estrutura de trabalho e as rotinas representam a execução dessa estrutura. Assim, qualquer atividade ou grupo de atividades que receba um insumo (um recurso) e transforma-se em um produto ou uma saída para um cliente é considerado um processo (HARRINGTON, 1991). E, assim sendo, um dos principais componentes do processo é o recurso.

Este, para Helfat e Peteraf (2003, p. 999), é definido como “ativos ou inputs de produção (tangíveis ou intangíveis) que uma organização possui, controla ou detém acesso em bases semipermanente”. Analogamente, Mills et al. (2002, p. 19) definem recurso como “algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que temporário, podendo ser classificado como tangível ou intangível”. Dávila (2010), ainda, complementa que a distinção entre recursos e capacidades pode ser estabelecida entre “ter” e “fazer”, respectivamente.

Já as práticas, para Jarzabkowski (2004), sugerem uma ação repetitiva, periódica, habitual ou rotinizada; ou pode ser considerada como uma atividade ou trabalhos específicos que desenvolvem determinadas competências, melhorando o desempenho.

Por sua vez, cabe distinguir as competências e as habilidades individuais. As competências são entendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais, cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos (CAMARGO; MEIRELLES; 2012). As competências são o que, efetivamente, se faz e se está apto a fazer com os conhecimentos existentes. Inclusive, Dosi, Faillo e Marengo (2008) também reconhecem que os termos competências organizacionais e capacidades se relacionam com a maneira de fazer (*know-how*), permitindo às organizações executarem atividades baseadas no conhecimento organizacional.

Todavia, para Mills et al. (2002), apesar de entenderem os termos competências e capacidades como equivalentes, os autores ressaltam que capacidades dinâmicas é uma exceção. Segundo os autores, esta categoria refere-se à “[...] competência que determina a adaptação de todas as competências ou atividades no tempo e é, assim, merecedora de um nome diferente” (Mills et al. 2002,

p. 13). Não obstante, Mills et al. (2002) apresentam uma classificação de competências, conforme pode ser observado na Figura 2, diferenciando as competências em: essenciais, distintiva, organizacional, de suporte e, por fim, as capacidades dinâmicas.

<i>Categorias De Competência</i>	<i>Descrição</i>
Competência essencial	Refere-se às atividades de alta competência importantes para o nível corporativo, as quais são chaves para a sua sobrevivência e central para sua estratégia.
Competência distintiva	Refere-se às atividades de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadoras dos concorrentes e que provêm vantagem competitiva.
Competência organizacional ou das unidades de negócios	Um pequeno número de atividades chave, normalmente entre três e seis, esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Uma atividade que é valiosa para suportar um leque de outras atividades. Por exemplo, uma competência para construir e trabalhar produtivamente em equipe pode ter um impacto maior na velocidade e qualidade de muitas atividades na empresa.
Capacidades dinâmicas	Capacidade da empresa de adaptar suas competências ao longo do tempo. Diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Figura 2 - Categorias de Competências
Fonte: MILLS et al., 2002, p. 13.

Quanto às habilidades, Dutra (2012) apresenta que a habilidade é caracterizada pela capacidade do indivíduo de executar atividades, tarefas ou funções. A habilidade é considerada uma dimensão da competência e está relacionada com a demonstração de um talento particular na prática. Em vista disso, Nelson e Winter (2005, p.116) reconhecem habilidade como a “[...] capacidade de ter uma sequência regular de comportamento coordenado que em geral é eficiente em relação a seus objetivos”. Para tanto, as habilidades envolvem características fundamentais, tal como seu caráter programático, dado que se constitui em comportamentos sequenciais e os detalhes são executados inconscientemente.

Adiante, cabe destacar que alguns autores buscam enfatizar os elementos que compõem as capacidades dinâmicas. Para Meirelles e Camargo (2014), é possível identificar, nas várias definições dessas capacidades, diversos elementos organizados em três componentes: (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais), destacando-se as visões de Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Wang e Ahmed (2007), Helfat et al. (2007) e McKelvie e Davidson (2009); (b) rotinas e processos, destacando-se Teece, Pisano, Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003) e Teece (2009); e (c) mecanismos

de aprendizagem e governança do conhecimento, destacando-se Zollo e Winter (2002), conforme apresentado no Quadro 2.

Componentes	Autores	Elementos
Conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais)	Collis (1994)	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidades operacionais; . Habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência; . Capacidade de aprender a aprender.
	Andreeva e Chaika (2006)	<ul style="list-style-type: none"> . Habilidades empreendedoras de liderança; e . Capacidade de mudança organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança).
	Helfat et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> . Habilidade para alterar a base de recursos; . Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos; . Capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação).
	Wang e Ahmed (2007)	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); . Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente); . Capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados); . Processos subjacentes (integração de recursos, reconfiguração de recursos, renovação de recursos e recriação de recursos).
	Pavlou e El Sawy (2011)	<ul style="list-style-type: none"> . Percepção: definida como a capacidade de detectar, interpretar e buscar oportunidades no meio ambiente; . Aprendizagem, que representa a capacidade de renovar as capacidades operacionais existentes com novos conhecimentos; . Integração, referindo-se à capacidade de combinar o conhecimento individual nas novas capacidades operacionais da unidade; e . Coordenação, ou a capacidade de orquestrar e implantar tarefas, recursos e atividades nas novas capacidades operacionais.
	McKelvie e Davidson (2009)	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidade de geração de ideias; . Capacidade de introdução de rupturas no mercado; . Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores; e . Capacidade de desenvolvimento de novos processos.

Componentes	Autores	Elementos
Rotinas e processos	Eisenhardt e Martin (2000)	. Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelos quais a organização alcança novas configurações de recursos.
	Zollo e Winter (2002)	. Processos de acumulação de experiências; articulação de conhecimento; codificação de conhecimento.
	Winter (2003)	. Rotinas de alto nível, que definem padrões de atividades; . Comprometimento de longo prazo de recursos especializados; . Exercício de uso das capacidades dinâmicas; . Investimentos em aprendizagem.
	Bygdas (2006)	. Conhecimento prévio significativo; . Unidades de processamento de conhecimento; . Redes de conexão das unidades de processos; . Estruturas de conhecimento; . Processos de ativação.
	Dosi et al. (2008)	. Estruturas organizacionais específicas; . Estruturas cognitivas e níveis de aspiração compartilhados; . Posição da empresa na cadeia de valor e relações com fornecedores e clientes; . Trajetória de mudanças ao longo do tempo; . Domínio persistente do equilíbrio entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .
	Teece (2007)	. Rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança; . Desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas); . Identificação de segmentos de mercado-alvo; . Soluções para clientes e desenho do modelo de negócios. . Definição de fronteiras da organização; . Definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões de investimento; . Solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa; . Descentralização de decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais; . Coespecialização de ativos. . Sentir o contexto do ambiente; . Aproveitar oportunidades; . Gerenciar ameaças e transformações.
Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.	Zollo e Winter (2002)	. Modelo evolucionário do conhecimento, em que o conhecimento organizacional segue um padrão evolutivo baseado no tripé variação – seleção – retenção do paradigma evolucionário clássico. O ciclo é composto de cinco fases: 1. Um estímulo externo (ou feedback) gera a possibilidade de variação generativa para solução de um dado problema;

Componentes	Autores	Elementos
		<p>2. Essa variação de soluções passa então por um processo de seleção interna, no qual a solução será avaliada e legitimada;</p> <p>3. Uma vez legitimada, ocorre uma fase de replicação do conhecimento, na qual existe transferência de conhecimento por meio de mecanismos de gestão do conhecimento, e, na qual, podem ocorrer adaptações para a resolução de problemas;</p> <p>4. Uma vez replicada, a solução é rotinizada e, finalmente;</p> <p>5. As rotinas sofrem variações ao longo do tempo e realimentam o processo de conhecimento.</p> <p>. Os processos de melhoria estão relacionados a um ciclo de evolução do conhecimento, o qual faz uso de três mecanismos de aprendizagem:</p> <p>(a) acumulação de experiência;</p> <p>(b) articulação de conhecimento; e</p> <p>(c) codificação do conhecimento.</p>

Quadro 2 - Principais componentes e elementos da capacidade dinâmica
 Fonte: Elaboração própria baseado em MEIRELLES; CAMARGO, 2014.

No primeiro componente, Meirelles e Camargo (2014, p.17), referindo-se ao comportamento, destacam-se a lealdade e o comprometimento com a mudança (ANDREEVA; CHAIKA, 2006; TEECE, 2009), além de habilidades, tais como: (a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (WANG; AHMED, 2007); (b) habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência, e habilidades de aprender a aprender (COLLIS, 1994); ou ainda (c) habilidades não específicas, não necessariamente conectadas com a execução da rotina operacional, como: comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

No segundo elemento, Meirelles e Camargo (2014) ressaltam que capacidade dinâmica consiste num conjunto de atividades rotinizadas, direcionadas para o desenvolvimento e a adaptação de rotinas operacionais, também denominadas de rotinas de busca (WINTER, 2003), ou metarotinas (GERARD, 2009). E, de acordo com Teece (2007), esses processos e rotinas incluem: (a) rotinas de desenvolvimento científico e tecnológico exógeno; (b) rotinas de identificação de segmentos de mercado-alvo; (c) rotinas e processos de pesquisa e desenvolvimento; (d) processos e rotinas para delinear soluções para clientes com o respectivo modelo de negócios;

(e) processos e rotinas para definir fronteiras da organização; (f) processos para definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões de investimento; (g) processo de descentralizar decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais; (h) processos de coespecialização de ativos; e (i) processos de solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa, e processos de descentralização das decisões.

E, por fim, o terceiro item refere-se aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão suporte à existência de capacidades dinâmicas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Para tanto, destaca-se a importância da existência de um ciclo contínuo de acumulação de experiência e de evolução do conhecimento, incluindo (a) desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; (b) articulação do conhecimento por meio de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; (c) processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados.

Meirelles e Camargo (2014, p. 17), como pode ser observado na Figura 3, destacam uma lógica que explicita como as capacidades dinâmicas se desenvolvem e se sustentam e acrescentam que:

A reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associada aos processos e às rotinas de suporte às capacidades dinâmicas, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas, sendo resultado deste conjunto de elementos e mecanismos de suporte, podem ser identificadas a partir de uma série de indicativos, como: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado; mudanças organizacionais; inovação e desenvolvimento de novos mercados (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p.17).

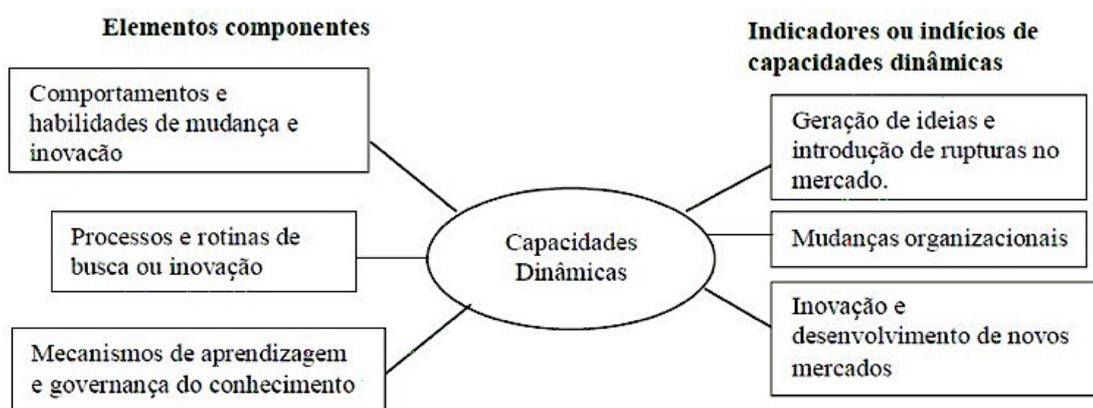


Figura 3 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas
Fonte: MEIRELLES; CAMARGO, 2014.

Por outro lado, Eriksson (2014), com base na análise de 142 artigos empíricos, apresenta discussão a respeito dos fatores organizacionais, processos e resultados das capacidades dinâmicas. Os fatores organizacionais consideram os elementos que interferem no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, podendo ser divididos em internos e externos.

Os fatores organizacionais internos podem ser de natureza social ou mais estrutural. No nível social, são considerados os fatores organizacionais (orientação para o mercado) ou individuais (orientação empresarial / empreendedora). O nível estrutural envolve a própria organização, podendo ser subdivididos em recursos e gestão (ERIKSSON, 2014). Com isso, a autora destaca alguns fatores, a saber: flexibilidade e colaboração; conhecimento e experiências acumuladas nos projetos, práticas organizacionais que aumentam o entusiasmo dos funcionários; a estrutura organizacional; estratégias de desenvolvimento de capacidades; lidar com resistência humana; capacidade do pessoal, inclusive do pessoal de desenvolvimento de produto; capacidade de pessoal; e ambiente organizacional que estimule e promova a aprendizagem dos funcionários. Por sua vez, para Eriksson (2014) os fatores externos são: fatores ambientais; e de relacionamentos e redes interorganizacionais. Os fatores ambientais abrangem o ambiente institucional turbulento, mercados e ambiente tecnológico. Já os fatores de relacionamentos e redes interorganizacionais envolvem três elementos: posição da rede, complementaridade de ativos e parceria para aprendizagem.

Na etapa de processos, destacam-se processos relacionados com o conhecimento: acumulação, integração, utilização e reconfiguração. Finalmente, os resultados das capacidades dinâmicas são abordados a partir de duas perspectivas diferentes, ainda que complementares: indicativos de desempenho e mudanças nas capacidades operacionais.

Complementando, por sua vez, Teece (2009) considera que as capacidades dinâmicas compreendem um conjunto de atividades voltadas ao: (i) monitoramento do ambiente (*sense*), responsável por monitorar mudanças no ambiente operacional, legislação e base de recursos, identificando novas oportunidades; e (ii) à captura de oportunidades (*seize*), que busca relacionar a oportunidade identificada e os recursos existentes na organização para iniciar o processo de reconfiguração (*reconfiguring*), que possibilitará à organização oferecer novos produtos ou serviços.

As atividades relacionadas à monitoração de novas oportunidades envolvem as atividades interpretativas, de monitoramento, de criação e de aprendizado, passando também pelo investimento em pesquisa e outras atividades relacionadas (SANDER, 2016). As atividades de apropriação (*seizing*) estão relacionadas com: (i) a capacidade da empresa de aproveitar e capturar a oportunidade identificada nas atividades de monitoração; (ii) com a definição do curso de ação a ser adotado, com o objetivo de aproveitar a oportunidade monitorada; (iii) com o delineamento de solução para consumidores e o desenho do modelo de negócios; (iv) com a seleção de protocolos de processo decisório, seleção de negócios complementares; e (v) com a construção de comprometimento e lealdade. O processo de combinação e reconfiguração dos recursos está relacionado com a capacidade de implementação de novos métodos de gestão; adoção de uma nova (ou mudança substancial da) estratégia ou mercado; renovação substancial dos processos de negócio; mudanças novas ou substanciais na forma como metas e objetivos são perseguidos (WILDEN et al., 2013).

2.2 O conhecimento e sua gestão

Com suas raízes, principalmente, na Teoria Baseada em Recursos, o conhecimento é considerado importante recurso estratégico nas organizações. No entanto, apesar de ser muito explorado na literatura, não possui consenso em sua definição.

Dessa maneira, na revisão de literatura realizada, foi possível encontrar um número expressivo de definições, sendo que grande parte delas elucidam o conceito de conhecimento como: resultado da evolução das informações; baseado nas experiências, valores, crenças, habilidades e associam o termo com à capacidade de agir.

Com efeito, nos textos pesquisados, alguns termos aparecem com regularidade, dentre eles: informação, ação, saber, valores, experiência, *insights*, crenças, modelo mental, julgamentos e intuição. O termo “informação” é o mais repetitivo, uma vez que 19 autores consideram que o conceito de conhecimento está relacionado com a informação. Esta, ainda, é vista como antecedente do

conhecimento, ou seja, conforme Tsoukas (2001), o conhecimento é uma informação que foi interpretada, combinada com a experiência, sabedoria, *insights*, e incorporada às crenças e valores de um indivíduo.

Nesta abordagem, como exemplo, Druker (1993) considera o conhecimento como a informação eficaz em ação, focada em resultados; Probst, Raub e Romhardt (2002), complementam, afirmando que o conhecimento é um conjunto que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas, definir regras do dia a dia e as instruções de como agir. E acrescentam que apesar do conhecimento ser baseado em dados e informações, está sempre ligado a pessoas; e, em consonância, Turban e Aronson (2001) definem conhecimento enquanto informação contextual, relevante e acionável, como fonte de contribuição profissional ou social entre pessoas. Sobretudo, de maneira simplista, Dvořák (2007) define, brevemente, o conhecimento como o que sabemos.

Por sua vez, Nonaka e Takeushi (1997) afirmam que o conhecimento pode ser caracterizado como tácito ou explícito. Os tácitos são os conhecimentos subjetivos, individualizados e divididos em duas dimensões: técnica (saber fazer) e cognitiva (crenças, valores, modelos mentais, entre outros). Tal conhecimento está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, expertises, experiências, competências, raciocínio, conclusões, geração de ideias, opiniões, emoções, intuição e criatividade. Já o conhecimento explícito pode ser entendido como a materialização ou a representação do conhecimento de alguém a partir de algum tipo de registro, escrita ou mídia, que possa ser transferido, transmitido, comunicado, visualizado e armazenado (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

E, de forma semelhante, Akgün, Dayan e Di Benedetto (2008) e Moorman e Miner (1997) estabelecem que o conhecimento organizacional pode ser definido como declarativo ou processual. O conhecimento organizacional declarativo é mais geral e se refere ao conhecimento de conceitos, fatos ou eventos, tornando-o aplicável a uma ampla gama de situações (KYRIAKOPOULOS, 2011). O conhecimento organizacional processual está associado a habilidades específicas de domínio e refere-se ao conhecimento sobre rotinas, processos e procedimentos (TIPPINS; SOHI, 2003). Com isso, o conhecimento processual refere-se à memória, sobre como as coisas são feitas (COHEN; BACDAYAN, 1994), envolvendo "sequências padronizadas de comportamento aprendido, envolvendo múltiplos atores que estão

ligados por relações de comunicação e/ou autoridade" (COHEN; BACDAYAN, 1994, p. 555).

Adiante, considerando o conhecimento como ativo que precisa ser gerenciado, o termo Gestão do Conhecimento (GC) surgiu nos anos 1990, principalmente, a partir das publicações dos autores Davenport e Prusak (1998), Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1997). Os autores expressavam a importância do conhecimento para as organizações e como gerenciá-lo a fim de ganhar vantagem competitiva frente ao ambiente de negócios globalizado.

Para Chait (1999), a gestão do conhecimento é o processo ideal para maximizar e disponibilizar os conhecimentos existentes na organização e fazer com que todo conhecimento valioso esteja à disposição das pessoas que constituem a empresa. Assim, o foco da gestão do conhecimento é: (a) aprendizado individual e organizacional (cultura organizacional); (b) desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; (c) conectividade entre as pessoas; e (d) mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional (TERRA, 2005, p. 81).

Assim, de acordo com Teixeira Filho (2000, p. 22), “a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

E, em consonância, para Terra (2005, p. 8), a

[...] gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas a luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Para tanto, o processo de gestão do conhecimento é composto por uma série de atividades. Neste sentido, Sordi (2008), na Figura 4, apresenta uma comparação das atividades envolvidas no processo de gestão do conhecimento, segundo a visão de diversos autores:

Davenport (1997)	Bukowitz e Williams (1999)	Probst, Raub e Romhardt (2000)	Davenport e Marchand (2000)	Gupta, Bhatt e Kitchens (2005)
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar exigências - Obter - Distribuir - Utilizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Obter - Utilizar - Aprender - Contribuir - Avaliar - Construir e sustentar - Abster-se 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar - Adquirir - Desenvolver - Partilhar/distribuir - Utilizar - Rever 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear - Adquirir/criar/capturar - Empacotar - Armazenar - Compartilhar/transferir/aplicar - Inovar/evoluir transformar 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar - Manter - Distribuir - Rever e reversionar

Figura 4 - Perspectivas sobre as atividades envolvidas no processo de gestão do conhecimento
Fonte: SORDI, 2008.

Dessa forma, conforme apresentado na Figura 4, os autores definem etapas no processo de gestão do conhecimento de acordo com sua abordagem e contexto de pesquisa. Além dos autores apresentados por Sordi (2008), é possível encontrar inúmeras etapas, como exemplo, Turban e Aronson (2001), que mencionam que a gestão do conhecimento é um processo para identificar, selecionar, organizar, disseminar e transferir conhecimento de modo a permitir o compartilhamento, o uso e o reuso.

Assim, instituir a gestão do conhecimento requer empenho da organização em criar um ambiente favorável ao aprendizado, um compromisso por parte de todos os envolvidos e a implementação de diversas práticas que desempenham o papel definido por estas atividades.

2.2.1 Práticas de Gestão do Conhecimento

Para Batista (2004, p. 8), “práticas de gestão do conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo “exterior”. Ainda, segundo o autor, são práticas de gestão do conhecimento quando as ações (BATISTA, 2004, p. 15): i) são executadas regularmente; ii) sua finalidade é gerir a organização; iii) baseiam-se em padrões de trabalho, voltadas para atividades relativas ao conhecimento.

Outra visão sobre as práticas de gestão do conhecimento é proposta por Gaspar (2010), dividindo-as nos grupos: dimensão estratégica, dimensão estrutura,

dimensão pessoas/cultura organizacional, dimensão processos e dimensão tecnologia. Cabe ressaltar que esse autor, em seu trabalho, faz um mapeamento na literatura e apresenta as principais práticas consideradas para gerenciar o conhecimento. Ele ressalta que essas práticas, por vezes, utilizam tecnologia de informação e comunicação.

Além disso, as práticas de gestão do conhecimento podem ser entendidas como todo tipo de ação e processo praticados na organização para que a gestão do conhecimento aconteça. Assim, Batista et al. (2005, p. 12) propõem, em seu estudo, uma outra classificação das práticas de gestão do conhecimento, de acordo com suas características e focos, a saber:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de **gestão de recursos humanos** que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos **processos organizacionais** que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- Práticas cujo foco central é a **base tecnológica e funcional** que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração (grifos nossos).

As práticas de gestão do conhecimento têm sido alvo de vários estudos. Assim, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada neste estudo, identificou-se 402 artigos que explicitavam algum tipo de prática de gestão do conhecimento. Contudo, conforme apresentado no Quadro 3, foi possível identificar 31 práticas extraídas em tal revisão.

Prática	Definição
Avaliação de desempenho	Consiste em estabelecer parâmetros e critérios do conteúdo em análise para que, posteriormente, sejam realizadas comparações e julgamentos do desempenho obtido com o que se esperava a fim de apoiar gestores no monitoramento de processos e operações e gerar informações para auxiliar na tomada de decisões, tornando-as mais assertivas e alinhadas aos objetivos e estratégias da organização.
Banco de competências individuais	Recurso no qual as organizações reúnem de maneira organizada informações referentes aos seus colaboradores, como, por exemplo, perfil, formação, treinamentos, capacitações e experiências na organização. Esse conjunto de informações é uma base para realocar funcionários ou montar equipes de trabalho na organização, pois eles poderão ser direcionados para as funções que obtêm melhor desempenho e que combinam com seu perfil.

Prática	Definição
Banco de conhecimentos	Método que busca colecionar informações de maneira organizada, com um critério de classificação, podendo adotar restrição de acesso ou não aos usuários. As classificações das informações podem ser por tema, por período, entre outros, e são criadas de acordo com as necessidades dos usuários.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	O <i>benchmarking</i> é a “prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação de processos, produtos e serviços da organização. “
<i>Business intelligence</i>	Processo que transforma dados do ambiente interno em informações, e informações em conhecimento, com o objetivo de apoiar as decisões da organização, utilizando-se de ferramentas e tecnologias da informação.
<i>Call Center, help desk, suporte on-line</i>	O atendimento ao cliente, realizado através de diferentes canais de relacionamento com o cliente, permite às organizações obterem o <i>feedback</i> dos seus serviços e produtos oferecidos e captarem dados sobre os clientes.
Comunidade de práticas	São formações de grupos, onde as pessoas que os compõem possuem motivações comuns voltadas à aprendizagem, ao compartilhamento de conhecimentos e à busca em alcançarem seus objetivos da melhor forma.
Comunidades virtuais	É também a formação de um grupo de pessoas unidas por uma mesma motivação e onde se tem um espaço para interação, troca de informações e geração de aprendizado entre os seus membros, porém em ambiente virtual, onde as dificuldades de tempo, espaço e distância entre as pessoas são solucionadas.
Educação corporativa	Compreende-se como todo processo no qual as organizações realizam investimentos na qualificação dos trabalhadores. Essa prática permite à organização obter competências específicas para realização das suas atuais atividades, bem como o desenvolvimento de atuações futuras.
Gestão de conteúdos	Compreende todos os métodos, estratégias, tecnologias e ferramentas que são utilizados para criar, revisar, editar, aprovar, arquivar e distribuir conteúdos em uma organização.
Gestão eletrônica de documentos	“Gerenciamento eletrônico de documentos significa gestão eletrônica de documentos que reagrupam informações, facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto internamente como externamente”.
Gestão por competências	É uma maneira de orientar a gestão de pessoas. Ela busca, constantemente, levantar as competências existentes na organização e desenvolver competências para estarem alinhadas à estratégia organizacional e gerar vantagem competitiva.
Inteligência competitiva	A inteligência competitiva nas organizações consiste na prática da captura de informações relacionadas ao ambiente externo, aos pontos fortes e fracos dos concorrentes, às oportunidades e ameaças do mercado, às necessidades dos clientes, às tendências de negócios, à competência dos fornecedores e surgimento de novas tecnologias, entre outras informações do ambiente de negócios.
Intranet	A intranet é uma ferramenta na qual há uma circulação de um grande volume de informações permitindo o compartilhamento e interação do conhecimento, tornando-se, assim, uma ferramenta estratégica da gestão do conhecimento nas organizações.

Prática	Definição
Lições aprendidas	Envolvem o processo de identificação, análise e registro de sucessos e fracassos de ações realizadas pela organização. Além disso, soluções são propostas no caso de ações fracassadas.
Mapas conceituais	Ferramentas de representação gráfica de conceitos e teorias com o objetivo de expressar organizadamente um tema específico. É uma estrutura com um recurso visual de comunicação que facilita o entendimento de assuntos complexos e auxilia na resolução de pesquisas.
Mapeamento de competências	Busca identificar as lacunas de competências necessárias para alcançar as estratégias formuladas pela organização. É o processo de reconhecimento das competências individuais e o alinhamento delas às competências organizacionais.
Mapeamento de conhecimentos	Os mapas de conhecimentos indicam onde se encontra os conhecimentos de uma organização e objetivam a publicação desses para que todos possam encontrá-los quando lhes for requerido.
Melhores práticas	As melhores práticas (<i>best practices</i>) é um registro das experiências de uma organização, como o que foi aprendido e quais as informações e conhecimentos que foram adquiridos por ela. Tem como objetivo disseminar esse conteúdo internamente para que todos tenham acesso às melhores práticas da organização, podendo, assim, funcionar como um exemplo e auxiliar em decisões futuras.
Memória organizacional	É repositório de conhecimentos da organização. Esse conhecimento é encontrado nas pessoas, nos processos, nos documentos formalizados, nas experiências explicitadas. Esse conhecimento é registrado e armazenado na memória da organização ao longo do tempo.
<i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i>	São formas de estabelecer relações entre os membros da organização focando no desenvolvimento pessoal e profissional. O <i>mentoring</i> possui um enfoque mais em relação à carreira profissional e o <i>coaching</i> um enfoque relacionado às questões profissionais e pessoais.
Patentes	Diante da descoberta de uma inovação, a organização tem o direito de protegê-la e se garantir, formalmente, como autora da invenção. Também tem o direito de garantir, por tempo delimitado, seu direito para explorar o produto ou o processo novo.
Portais corporativos	São ferramentas com diversas aplicações voltadas às atividades da organização. Os aplicativos incorporados aos portais corporativos permitem acesso às informações da organização e a realização de tarefas diárias.
Propriedade intelectual	A propriedade intelectual é a proteção concedida legalmente para criações intelectuais, como criações artísticas, tecnológicas e científicas. A patente é uma submodalidade da propriedade intelectual.
Redes sociais virtuais	São ambientes de interação <i>on-line</i> , apoiados pela conexão à Internet, que permitem aos participantes compartilharem um tema específico e de comum interesse.
Segurança do conhecimento	São medidas de proteção e segurança dos conhecimentos.
<i>Story telling</i>	É o ato de contar histórias, experiências e reproduzir situações ocorridas. Pode ser expressa principalmente de duas formas, oralmente e por escrito.

Prática	Definição
Taxonomia	A taxonomia é um método de classificação e ordenação de informações de uma determinada área do conhecimento.
Treinamento	Os treinamentos são ocasiões nas quais a organização se dedica para capacitar e habilitar seus membros e transmitir a eles informações como missão, visão, valores, estratégias e metas.
Universidade corporativa	A universidade corporativa é um ambiente de ensino formal das organizações. Seu objetivo é inserir na organização um sistema de educação voltado às necessidades de competências do negócio, a fim de aumentar o aprendizado ao longo do tempo, melhorar o desempenho da organização como um todo e fornecer uma educação formal aos colaboradores.
Web 2.0	Web 2.0 são plataformas de comunicação social que têm por objetivo a criação, o registro, a organização e o compartilhamento de conhecimentos, entre membros internos e externos à organização.

Quadro 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaboração própria baseado em BATISTA et al. (2005).

Assim, pode-se observar, de fato, que uma prática pode ter um enfoque principal relacionado à base tecnológica, outras como práticas relacionadas à gestão de recursos humanos, outras como prática relacionada a processos facilitadores da gestão do conhecimento, conforme destacado por Batista et al. (2005), ou, ainda, outras que desempenham mais de uma função simultaneamente.

Com isso, uma vez que a gestão do conhecimento é uma coleção de processos com tarefas específicas para lidar com o conhecimento, por meio de práticas, são necessários indicadores, como em qualquer outro processo organizacional (TEIXEIRA; SILVA; LAPA, 2004), para acompanhar o desempenho.

2.2.2 Indicadores da Gestão do Conhecimento

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, p.5), o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes sobre o objeto da observação, informando empiricamente sobre a evolução de tal aspecto observado.

Nesse sentido, Ahmead, Lim e Zairi (1999) descrevem os benefícios da utilização do sistema de medição, como: a capacidade da organização em identificar o que pode ser melhorado; a visibilidade que os indicadores proporcionam; a

possibilidade de comparar com as demais organizações ou comparar o desempenho organizacional através do tempo e, assim, podem melhor direcionar esforços para atingir os objetivos de negócio. Desse modo, é possível, segundo Del-Rey-Chamorro et al. (2003), constatar o fluxo de conhecimento nas organizações e as falhas na criação e disseminação do conhecimento, que podem vir a comprometer etapas dos processos do negócio.

Cardoso et al. (2012) ressaltam que os indicadores de gestão do conhecimento constituem-se como um importante instrumento que, entre outras finalidades, possibilita monitorar, avaliar e controlar o fluxo de conhecimento na organização, os impactos das iniciativas dessa gestão, os resultados de sua implementação e seu desempenho.

Nesta perspectiva, essencialmente, os indicadores de gestão do conhecimento se dividem em indicadores de processo e de resultado (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004). Esses, ainda, podem ser considerados como indicadores qualitativos e quantitativos, financeiros e não financeiros, internos e externos.

Os indicadores de processo, também denominados como indicadores de tendência ou de esforço, propõem-se a evidenciar e mensurar as iniciativas da organização relacionadas com as seguintes etapas do processo de gestão do conhecimento: criação, armazenamento, disseminação, utilização e mensuração. Como exemplo, pode-se citar: a quantidade de documentos disponíveis na memória organizacional da empresa, o número de pessoas qualificadas, entre outros fatores. Já os indicadores de resultado refletem o alcance dos objetivos operacionais ou estratégicos da organização, uma vez que a gestão do conhecimento é um processo com foco nos objetivos estratégicos de uma organização, como o aumento da produtividade e o nível de satisfação dos funcionários e consumidores, por exemplo.

Como dito anteriormente, estes indicadores podem ser qualitativos e quantitativos. Os indicadores quantitativos são expressos em quantidades e percentuais, sendo resultado de apurações, contabilizações e estatísticas. Os indicadores qualitativos estão associados à necessidade de mensurar aspectos comportamentais (CHEN; CHEN, 2005) e são frutos de algum tipo de avaliação qualitativa decorrente da observação.

Adiante, Chen e Chen (2005) explicitam que os indicadores financeiros focam no retorno sobre o investimento, no valor presente líquido, no retorno do conhecimento, entre outras questões. E os indicadores não financeiros utilizam

frequência, tempo e quantidades. Estes parecem mais adequados quando utilizados como indicadores de tendência, já que podem avaliar as etapas do processo de gestão do conhecimento. Por fim, os indicadores podem ter foco interno, quando têm como objetivo mensurar os resultados e o processo dentro da organização, e externos, quando se destinam às comparações externas, o *benchmarking*.

Visto que os indicadores de gestão do conhecimento se distinguem quanto à sua natureza, o Quadro 4 apresenta síntese com exemplos de indicadores.

Indicadores	Natureza	Exemplos	Autores
Indicadores de Processo	Criação	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de grupos de discussão relativos à inovação de processos / produtos - Quantidade de contribuições válidas para a memória organizacional / intranet 	Teixeira, Silva e Pousa (2004)
	Armazenamento	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema - Número de usuários cadastrados que utilizam o sistema - Qualidade do conhecimento armazenado - Avaliação de experts para verificar a qualidade - Quantidade de edições ou atualizações realizadas - Grau de atualização do conhecimento - Feedback dos usuários 	Robertson (2003)
	Disseminação	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de comunidades de prática ativas - Estatísticas de uso da memória organizacional / intranet - Percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna disponíveis 	Teixeira, Silva e Pousa (2004)
		<ul style="list-style-type: none"> - Custo de distribuição 	Armistead (1999)
	Utilização	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos 	Teixeira, Silva e Pousa (2004)
		<ul style="list-style-type: none"> - Estatísticas de utilização do sistema - Estatísticas de utilização dos mecanismos de busca 	Robertson (2003)
		<ul style="list-style-type: none"> - Número de ideias ou patentes 	Armistead (1999)

Indicadores	Natureza	Exemplos	Autores
	Mensuração	- Comparação entre a quantidade de horas planejadas para as atividades de mensuração e a quantidade de horas utilizadas - Número de avaliações realizadas em comparação com o plano	Paulk et al. (1999)
	Todas as fases	Índice de desempenho da gestão do conhecimento (KMPI)	Lee, Lee e Kang (2005)
Indicadores de Resultado	Não financeiro	- Melhoria das habilidades dos funcionários - Melhoria da qualidade das estratégias - Melhoria dos processos de negócio essenciais - Desenvolvimento de relacionamentos com clientes - Desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores - Desenvolvimento de cultura inovadora - Redução do tempo de ciclo do produto - Aumento da produtividade da operação	Chen e Chen (2005)
		- Tempo médio de resolução de problemas - Grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos e serviços - Grau de redução do retrabalho	Teixeira, Silva e Pousa (2004)
		- Grau de aprendizado individual - Grau de aprendizado organizacional - Evidência de melhores práticas	Armistead (1999)
	Financeiro	- Redução dos custos operacionais - Aumento do <i>market share</i>	Chen e Chen (2005) Teixeira, Silva e Pousa (2004)
		- Aumento da equidade dos acionistas - Aumento dos rendimentos sobre as patentes	Chen e Chen (2005)
		- EVA – <i>Economic Value Added</i>	Bontis et al. (1999) Bose (2004)
		- Ganhos por ação - Posição no ranking da indústria - Retorno total dos acionistas	Buren (1999)

Quadro 4 - Indicadores de Processo e de Resultado
Fonte: GOLDONI; OLIVEIRA, 2007.

Adiante, com a proposta de desenvolvimento de indicadores, Del-Rey-Chamorro et al. (2003) propuseram uma metodologia composta por três estágios. O

primeiro estágio tem como objetivo principal desenvolver indicadores que possam monitorar o desempenho de acordo com os processos estratégicos de negócio. Já no segundo estágio são analisados os resultados do processo do negócio para descobrir gargalos de conhecimento. Identifica-se, ainda, neste estágio, o impacto dos resultados da gestão do conhecimento nos processos de negócio, fazendo com que novos indicadores possam ser considerados e novos conhecimentos sejam evidenciados. Por fim, o último estágio tem como objetivo implantar novos indicadores quantitativos e qualitativos.

Ainda, Lee, Lee e Kang (2005), com o pressuposto de que as empresas realizam as atividades de acumulação e aplicação do conhecimento para criar valor econômico e vantagem competitiva, propuseram uma nova métrica: o índice de desempenho de gestão do conhecimento (KMPI). A finalidade desse KMPI é avaliar o desempenho de uma empresa em sua gestão do conhecimento em um certo período, considerando cinco componentes para determinar o processo de circulação do conhecimento (KCP): criação de conhecimento, o acúmulo de conhecimento, partilha de conhecimentos, a utilização do conhecimento e internalização do conhecimento.

Além destes, é possível encontrar outros modelos de mensuração que utilizam e estruturam, direta ou indiretamente, indicadores relacionados ao processo de gestão do conhecimento, a saber: Balanced Scorecard - BSC (Kaplan; Norton, 1996), um sistema de comunicação e de controle de indicadores dividido em quatro perspectivas (aprendizado e conhecimento, processos internos, clientes, e financeiro); outras propostas buscaram adaptar o BSC à teoria de gestão do conhecimento, como exemplo o Modelo baseado no *Balanced Scorecard* (DEL-REY-CAMORRO ET AL., 2003) e o *balanced KM scorecard* (CHEN; CHEN, 2005); Skandia Navigator (EDVINSSON; MALONE, 1998), um modelo que produz um relatório de avaliação do capital intelectual cujas medidas são organizadas segundo cinco dimensões: financeira, do cliente, dos processos, da renovação e desenvolvimento e humana; e o modelo COST (AHMED; LIM; ZAIRI, 1999), que utiliza a base da melhoria contínua, por meio da intersecção de etapas do ciclo de gestão do conhecimento citados e de quatro elementos: Clientes, Organização, Fornecedores e Tecnologia.

Todavia, indicadores que se referem ao conteúdo propriamente dito, ou indicativos do conhecimento, como abordados por este trabalho, não foram encontrados nestes trabalhos supracitados. Os autores Freitas Junior et al. (2016)

utilizam o termo “indicador de conhecimento” com sentido distinto deste, referindo-o a quatro indicadores pertinentes a conceitos comuns de conhecimento. Sendo eles: (i) o talento, relacionado com a compreensão do capital intelectual humano, com ênfase no conhecimento tácito (talento individual ou *know-how* que pode ser de difícil compartilhamento); (ii) a mentalidade orientada por dados, remonta ao capital humano, especificamente, o conhecimento de gestores e líderes da empresa; (iii) intensidade de TI, que tem uma conexão à estrutura de TI da empresa para o gerenciamento de dados, informações e conhecimento, sendo uma parte substancial do capital estrutural; (iv) e a disponibilidade de dados, que é um indicador que não está diretamente relacionado com o conhecimento, mas sim de forma indireta, pois diz respeito aos precursores de conhecimento: os dados e informações.

E, conforme destaca Teixeira Filho (2002), os indicadores utilizados pelas empresas, para avaliarem e controlarem melhor suas iniciativas em gestão do conhecimento, poder ser consideradas, ainda, como fontes de aprendizado organizacional.

2.2.3 Aprendizagem Organizacional

Segundo Easterby-Smith e Lyles (2003), os primeiros autores a referenciar a aprendizagem organizacional foram Cyert e March (1963). Com os avanços no conceito, a literatura de aprendizagem organizacional estabelece relações com a estratégia, com mudança, com cultura organizacional, com a gestão do conhecimento e, em alguns casos, com competências (SANCHEZ, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; PATRIOTTA, 2003).

Diante dessa amplitude de abordagens, diversos autores, conforme o Quadro 5, conceituam o termo aprendizagem organizacional.

Autores	Definições de Aprendizagem Organizacional
Argyris (1977)	AO está relacionada ao processo de identificação e correção de erros.
Argyris e Schön (1978)	Apresentaram uma primeira classificação de AO em <i>single loop</i> e <i>double loop</i> . A dêutero-aprendizagem foi citada como o processo de aprender a aprender.

Autores	Definições de Aprendizagem Organizacional
Hedberg (1981)	A aprendizagem na empresa é mais do que a simples soma das aprendizagens individuais, embora ela ocorra por meio de indivíduos. As organizações não têm cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias.
Daft e Weick (1983)	AO é definida como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.
Kolb (1984)	Aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.
Fiol e Lyles (1985)	AO significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão. Apresentaram a classificação de aprendizagem de nível inferior e nível superior.
Senge (1990)	Trata da aprendizagem por meio de cinco disciplinas: o domínio pessoal, que implica autoconhecimento, os modelos mentais, que se referem à reflexão em ação, o aprendizado em equipe, a visão comum e o raciocínio sistêmico.
Stata (1997)	AO ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais, e se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.
Huber (1991)	AO composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional.
Sanchez (2001)	Afirma que a aprendizagem é o processo mediante o qual o conhecimento de vários grupos é avaliado, selecionado e integrado na organização como um todo.
Crossan et al. (1999)	Tratam a AO como um processo multinível de mudança em cognição e ação, incorporada em – e afetada por – instituições da organização. Para ser organizacional, cognições e ações individuais necessitam ser compartilhadas com outros e incorporadas em sistemas e rotinas organizacionais, tornando-se, assim, independentes de qualquer indivíduo específico.
Barr et al. (1992)	Classificaram a aprendizagem em dois tipos: de baixo e de alto grau. A primeira é refletida em mudanças em comportamento, em vez de em mudanças em entendimentos. Esse tipo de aprendizagem resulta em modificações incrementais ou menores ajustes para interpretações existentes. A segunda envolve uma reestruturação dos modelos mentais dos indivíduos e resulta em mudanças significativas no entendimento.

Quadro 5 - Abordagem de aprendizagem organizacional (AO)

Fonte: TAKAHASHI, 2007.

Assim, de forma resumida e considerando os demais autores apresentados, Takahashi (2007, p. 88) apresenta a seguinte definição para aprendizagem organizacional:

Aprendizagem Organizacional refere-se ao processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (individual, grupal e organizacional), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado ou conteúdo é o

próprio conhecimento, fonte e resultado de seu background (história, hábitos e experiências).

Ainda, Bitencourt (2001, p.70) afirma que a aprendizagem organizacional se refere ao processo de como a “aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento, enfatizando a apropriação e disseminação desse conhecimento e a transformação e inovação ocasionada”.

Similarmente, para Antal et al. (2001), a aprendizagem refere-se ao procedimento de adquirir novos conhecimentos, não se atendo apenas à aquisição e utilização desses, mas na sua institucionalização (PATRIOTTA, 2003). E acrescenta que apenas assim é possível melhorar a performance de uma atividade existente ou se precaver para novas circunstâncias, mudando o que for necessário. Para Patriotta (2003), a institucionalização é entendida como a habilidade de incorporar novos conhecimentos em mecanismos organizacionais estáveis como estruturas, rotinas, procedimentos, artefatos, implementos tecnológicos e mapas cognitivos.

Por outro vértice analítico, Regnér (2001) apresenta que práticas de aprendizagem determinam a capacidade da organização de adaptar-se, gerir, modificar e criar complexidades estratégicas. Conforme seu modelo, inteligência e exploração informal baseiam-se na aprendizagem mais passiva, observando um foco particular nas forças do mercado. Já os quadrantes, experiência e o ato de experimentar baseiam-se na aprendizagem do fazer, são mais ativos e baseiam-se em recursos internos e capacidades. É fora do processo de interação entre esses modos que o conhecimento emerge e a estratégia se desenvolve. O resultado combinado dos modos pode produzir um valioso conhecimento estratégico.

Com um número expressivo de discussões dessa área na literatura, Takahashi (2007, p.49) evidencia algumas contribuições e avanços no campo da aprendizagem organizacional, apresentados por Sanchez (2001) e Easterby-Smith e Lyles (2003), a saber:

- a) a noção de aprendizagem de *single e double loop* pontuando a necessidade de mudanças incrementais e radicais;
- b) é um processo organizacional ao invés de individual, influenciado por aspectos sociais, políticos e variáveis estruturais, o que envolve compartilhar conhecimentos, crenças ou pressupostos entre os indivíduos;
- c) está intimamente relacionada com a experiência que a organização possui; seu resultado é organizacionalmente partilhado e consensualmente validado;

- d) envolve mudanças fundamentais na visão de mundo dos tomadores de decisão tanto quanto as mudanças estruturais e procedimentais;
- e) ocorre em diversos níveis, como individual, departamental, planta, corporação, setor e outros;
- f) é institucionalizada na forma de sistemas de aprendizagem que incluem mecanismos formais e informais de partilhar informações gerenciais, planejamento e controle;
- g) tem dois componentes importantes: os insights e a memória organizacional. Os *insights* são os conhecimentos e modelos mentais compartilhados e que os "decisores" devem aprender juntos para não bloquear a mudança. A memória organizacional depende dos mecanismos institucionais para reter o conhecimento;
- h) a aprendizagem é o processo mediante o qual o conhecimento de vários grupos é avaliado, selecionado e integrado na organização como um todo.

E, por fim, cabe destacar a abordagem de Goh e Richards (1997), que considera cinco dimensões para avaliar as condições e características organizacionais que proporcionam a aprendizagem, a saber: (i) clareza de propósito e missão da organização (CPM); (ii) comprometimento da liderança e delegação de poder; (iii) experimentação para aprendizagem (os colaboradores executarem as tarefas de formas diferentes); (iv) transferência de conhecimento; (v) equipe de trabalho e solução de problemas em grupo, com formação de equipes multifuncionais.

Com isso, de forma sucinta, é possível estruturar como as teorias supracitadas serão articuladas neste estudo.

2.3 Modelo Teórico de Referência

Para Hartz (1999), um modelo teórico busca identificar elos causais, por meio da descrição de uma sequência de eventos, de elementos essenciais e da percepção de padrões a fim de prever comportamentos futuros.

Assim, com base nos conceitos apresentados, considera-se que a capacidade dinâmica compreende a capacidade de a organização desenvolver processos e rotinas que possam se adaptar frente à dinâmica do ambiente. Os elementos componentes das capacidades dinâmicas a serem considerados, nesta tese, estão pautados nas especificações, nos modelos e nas discussões apresentados por Teece (2007), Meirelles e Camargo (2014) e Eriksson (2014). Tais escolhas se justificam uma vez que estes autores destacam o desenvolvimento das

capacidades dinâmicas em uma perspectiva de processo, considerando fatores , processamento e os resultados.

Assim, apoiada teoricamente e empiricamente pela literatura, no modelo teórico aqui proposto, conforme a figura 6, o desenvolvimento das capacidades dinâmica é formado pela relação dos seguintes elementos: por fatores formados por fatores internos organizacionais, que podem ser de natureza social ou estrutural; e por fatores externos que são ambientais; e de relacionamentos e redes interorganizacionais (ERIKSSON, 2014); por capacidades organizacionais de monitorar o ambiente (*sensing*) e de capturar as oportunidades (*seizing*) (TEECE, 2007); e por processos relacionados com o conhecimento: acumulação, integração, utilização e reconfiguração (ERIKSSON, 2014) e por mecanismo de aprendizagem e de gestão do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014); e por estratégias e decisões que devem ser orientadas para a busca de alternativas de ajuste ao ambiente, envolvendo a reformulação dos recursos, novas habilidades, processos, produtos, mercados e tecnologia; mudanças nas capacidades operacionais (ERIKSSON, 2014); geração de ideias e introdução de rupturas no mercado; mudanças organizacionais; inovação e desenvolvimento de novos mercados (MEIRELLES; CAMARGO, 2014) e a reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) (TEECE, 2007); que possibilitem à empresa manter a sua liderança em um ambiente de negócios em mudança.

Ademais, concluindo, o modelo teórico considera que, por meio da formação das capacidades dinâmicas, a empresa pode obter melhores resultados ao longo do tempo, tais como vantagem competitiva, crescimento e melhor desempenho organizacional (ERIKSSON, 2014).

Como pode ser observado, o modelo teórico desta pesquisa, conforme figura 5, apresenta como pressuposto principal que os resultados organizacionais são decorrentes de uma estrutura que leva em consideração a capacidade dinâmica como o conjunto de processos e rotinas organizacionais que contemplam fatores internos e fatores externos. Esses fatores, portanto, são considerados fontes de conhecimento que desencadeiam processos de aprendizagem e que, conseqüentemente, permitem o desenvolvimento de novas configurações de recursos, orientando novas estratégias e mudanças organizacionais. Considera-se, ainda, que as práticas de gestão do conhecimento servem de suporte aos processos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

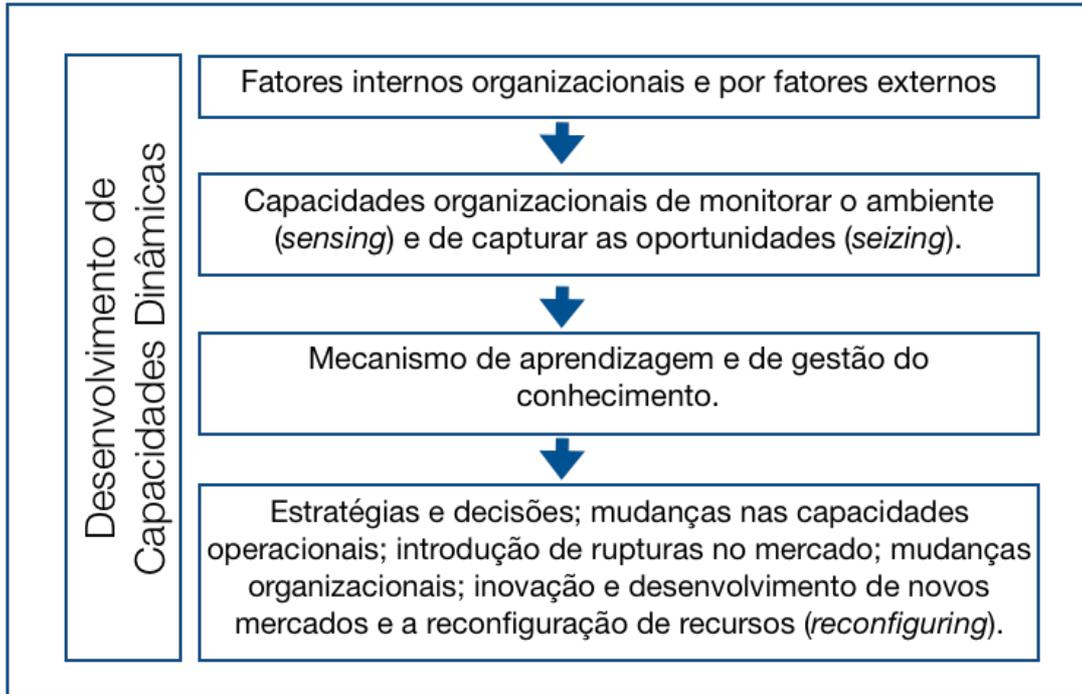


Figura 5 – Modelo Teórico de Referência
Fonte: Elaboração Própria, 2018.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos desta Tese. Nas seções a seguir, discorre-se sobre a classificação da pesquisa, seleção dos casos de estudos, as fontes de dados utilizadas e os métodos de análise.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Creswell (2010), a realização de uma pesquisa envolve a intersecção e a escolha de três componentes: as concepções filosóficas, também chamadas de paradigmas; as estratégias de investigação; e os métodos específicos.

Nesse sentido, o paradigma que orienta a postura de valor do presente estudo é o pós-positivismo. Segundo Creswell (2014), os pós-positivistas reconhecem que toda causa e efeito é uma probabilidade de que possa ocorrer ou não. E, ainda, acrescenta que “o pós-positivista tem como característica ser reducionista, lógico, empírico e determinista, baseado em teorias a priori” (CRESWELL, 2014, p. 35). Além disso, justifica-se a identificação desta pesquisa como pertencente ao pós-positivismo, uma vez que é encarada como uma série de passos relacionados logicamente e seguindo métodos rigorosos de coleta e análise de dados qualitativos (CRESWELL, 2014).

Com isso, quanto às questões relacionadas ao paradigma de pesquisa pós-positivista, servindo de parâmetro para esse estudo, Guba e Lincoln (1994) acrescentam que podem ser refletidos por meio de três dimensões elementares: (i) ontológica; (ii) epistemológica; e (iii) metodológica. Assim, para questões ontológicas, por meio de uma tradição filosófica, adotou-se o realismo crítico, visto que a realidade existente sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas é exposta a uma criteriosa e ampla análise crítica, para viabilizar a compreensão mais aproximada o possível do real (GUBA; LINCOLN, 1994). A relação epistemológica, que estuda a relação do pesquisador com o objeto, é definida como objetivista/dualismo modificado (GUBA; LINCOLN, 1994), dado que os achados tendem a se ajustarem ao

conhecimento pré-existente e sugerem a verdade, porém não são capazes de serem indiscutíveis. E quanto à dimensão metodológica, é considerada a manipulação experimental modificada (GUBA; LINCOLN, 1994), por envolver a realização de pesquisa em contextos naturais na busca de informações circunstanciais por meio dos métodos de coleta e análise definidos.

Por sua vez, no segundo componente proposto por Creswell (2014) como estratégia de investigação, este estudo apoia-se em uma abordagem qualitativa, uma vez que visa compreender detalhadamente, bem como explicar, determinado fenômeno. Com isso, a pesquisa qualitativa refere-se a investigações, a partir da perspectiva dos sujeitos, de procedimentos, comportamentos e das interações sociais (GODOY, 1995). Destaca-se, ainda, que essa abordagem permite entender todo o processo de evolução e não simplesmente os resultados. Envolve, para esse fim, vários métodos, técnicas e instrumentos que visam ajudar a compreender e explicar o que se observa (GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

E, como método de investigação, este estudo utilizou o método de estudo de caso que, de acordo com Yin (2010), permite investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida. Assim, o autor salienta que o método do estudo de caso apresenta uma vantagem comparativa sobre os demais métodos quando se pergunta “como?” e “por quê?” a respeito de uma série de eventos atuais. Além disso, Schramm (1971) citado por Yin (2010) destaca que a principal tendência de um estudo de caso é esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, bem como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Adiante, Creswell (2014) destaca que existem três variações em termos da intenção - o estudo de caso incremental único, o estudo de caso coletivo ou múltiplo e o estudo de caso intrínseco. Nesta pesquisa, a escolha foi por múltiplos casos para ilustrar a questão e para mostrar diferentes perspectivas desta. E, conforme sugerido por Yin (2010), utilizou-se a lógica de replicação dos procedimentos para cada caso.

Com isso, após decidido o método de investigação, utilizou-se o roteiro apresentado por Eisenhardt (1989) que descreve as etapas para a construção de teorias a partir da pesquisa de estudo de caso. A abordagem dessa autora, assim, envolve: definição da questão de pesquisa, seleção de casos, definição de instrumentos e protocolos, entrada no campo, análise de dados, definição de hipóteses, comparação com a literatura e fechamento (EISENHARDT, 1989).

3.2 Questão de pesquisa

Nesta perspectiva, definiu-se, inicialmente a seguinte questão de pesquisa: *“como a gestão dos indicativos de conhecimento dos fatores ambientais externos auxiliam as empresas no desenvolvimento de capacidades dinâmicas?”*. A partir desta questão, outros questionamentos surgem com o intuito de responder a essa questão central, a saber:

- (i) Quais os fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas?
- (ii) Quais as práticas utilizadas pela empresa para obtenção de conhecimentos do ambiente externo? Quais os conhecimentos do ambiente externo são relevantes?
- (iii) Como as organizações gerenciam seu conhecimento? Quais as práticas de gestão do conhecimento empregadas pelas empresas?
- (iv) Quais os resultados alcançados pelas organizações com a utilização dos conhecimentos dos fatores do ambiente externo?
- (v) Qual a relação da aplicação destes conhecimentos com a formação de capacidades dinâmicas?

Com base nestas indagações, foi possível a especificação do tipo de organização a ser abordada e o tipo de dados a serem coletados. E, ainda, tornou-se possível adentrar nas organizações com um foco bem-definido (EISENHARDT, 1989).

3.3 Seleção dos Casos

Na segunda etapa, de acordo com o roteiro de Eisenhardt (1989), foi realizada a seleção dos casos. Assim, nesta pesquisa, a justificativa para a escolha dos casos é a evidenciada por razões teóricas referentes à dinamicidade do ambiente, à adaptação às mudanças e à gestão do conhecimento; de forma a contribuir para a evolução da teoria sobre capacidades dinâmicas. Com isso, os critérios utilizados para a seleção foram: as empresas deveriam apresentar indícios de dinamicidade e de

adaptação ao ambiente em que estão inseridas; apresentar números que indicam seu crescimento e sucesso no mercado; ter práticas de gestão do conhecimento; estarem inseridas em um setor altamente competitivo; e basear a sua atividade empresarial na inovação orientada ao mercado.

Com isso, dentre os setores, as empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI) tornam-se apropriadas, uma vez que o setor apresenta alta dinamicidade devido ao desenvolvimento e a introdução de novas tecnologias acontecerem em ritmo altamente acelerado. Com isso, torna-se um desafio para as empresas deste setor lidar com a gerência de projetos de adequações e de inovações constantes nos modelos de negócios tradicionais, de acordo com as novas expectativas e necessidades.

Como exemplo, nos últimos anos, neste setor houve a expansão das tecnologias como a Big Data, *Analytics*, Internet das Coisas (IoT), Computação em Nuvem, Terceira Plataforma e a transformação digital das empresas, organizações e do governo. Todavia, o setor enfrenta, também, alguns desafios como: o ambiente tributário é complexo e instável, as deficiências na formação de mão de obra, a falta de fontes de fomento e de políticas públicas de longo prazo, a necessidade de desburocratização, a crise política, dentre outros (ABES, 2017).

Entretanto, segundo a Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES, 2017), apesar dos anos de conjuntura econômica recessiva, o setor de TI, no Brasil, apresenta um crescimento de investimentos acima da média mundial, possibilitando novos avanços para o setor.

Nesse sentido, considerando este setor, optou-se por amostragem intencional e por conveniência (CRESWELL, 2010) das empresas a serem estudadas, que resultasse em uma melhor compreensão do desenvolvimento das capacidades dinâmicas frente à questão de pesquisa apresentada. Assim, no total foram selecionados cinco casos que satisfizessem as condições necessárias para replicar ou estender a teoria emergente (EISENHARDT, 1989) de capacidades dinâmicas e os critérios apresentados. Todavia, a seleção dos casos ocorreu da seguinte maneira: inicialmente, foi realizada a seleção de um caso, considerado como caso piloto, para levantamento e delineamento do processo de criação de capacidades dinâmicas e para a identificação dos conhecimentos considerados neste processo. Tal empresa é inserida no setor de TI e atua neste mercado há mais de 20 anos, apresentando um crescimento constante ao longo do tempo, o que caracteriza a existência indireta de

capacidade dinâmica. Com isso, os quatro outros casos, considerados como casos de refinamento, foram adicionados para aprimoramento e para validar os dados obtidos por meio do primeiro caso. Contudo, apesar da realização, *a posteriori*, da coleta de dados em três outras empresas, optou-se pela não inclusão destas como casos, uma vez que revelaram práticas mais simplificadas e nenhum novo resultado aderente aos propósitos do trabalho. Com isso, com os cinco casos pôde-se observar o alcance da saturação teórica. Ou seja, chegou-se ao ponto no qual a aprendizagem incremental era mínima (GLASER; STRAUSS, 1967), visto que não houve a adição de nenhuma nova informação.

3.4 Definições constitutivas e operacionais

Conforme apresentado no tópico 2.4, este trabalho envolve um conjunto de conceitos oriundos dos campos da gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional. Assim, o Quadro 6, portanto, apresenta os conceitos adotados e como eles serão operacionalizados nesta pesquisa.

Conceitos	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Capacidade dinâmica	As capacidades dinâmicas são processos ou rotinas organizacionais e estratégicas, baseados nos conhecimentos advindos das práticas do monitoramento ambiental, pelos quais as organizações alcançam novas configurações de recursos e ajustamento às condições do ambiente.	Os dados relacionados à capacidade dinâmica foram levantados por meio dos estudos de caso, utilizando as técnicas de entrevistas semiestruturadas com os gestores, análise documental e observação direta. Buscou-se identificar: <ul style="list-style-type: none"> - práticas de monitoramento das mudanças no ambiente externo; - fatores organizacionais que contribuem com o ajustamento da empresa às mudanças do ambiente; - conhecimentos que são monitorados e auxiliam no processo decisório; - práticas de aprendizagem e de gestão do conhecimento; - existência de novos produtos, nova estrutura organizacional

Conceitos	Definição Constitutiva	Definição Operacional
		<p>ou acesso a um novo recurso, decisões estratégicas ou mudanças organizacionais para adaptação ao ambiente;</p> <ul style="list-style-type: none"> - resultados organizacionais: taxa de crescimento do faturamento, do número de funcionários ou do número de clientes e vantagem competitiva.
Fatores internos organizacionais	Elementos internos da organização que influenciam a sua adequação ao ambiente externo e, conseqüentemente, seu desempenho organizacional (SOBRAL; PECCI, 2013).	<p>Por meio da observação direta e da entrevista com os gestores, buscou-se verificar a percepção destes sobre a influência dos fatores internos nas decisões. A saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - recursos humanos; - ambiente físico e tecnológico; - cadeia de comando; - grau de centralização; e - estrutura organizacional; nas decisões de ajustamento da empresa ao ambiente externo.
Monitoramento do ambiente	Práticas ligadas à detecção de oportunidades, envolvendo atividades de exploração, aprendizagem e interpretação do ambiente externo (TEECE, 2007).	<p>As práticas de monitoramento do ambiente foram mapeadas por meio de entrevistas com os gestores e dos documentos organizacionais disponíveis. Busca-se, assim, levantar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - como os gestores identificam as oportunidades; - quais as práticas que a organização utiliza para identificar segmentos de mercado-alvo, as mudanças nas necessidades dos consumidores; - como a organização observa as melhores práticas do setor; - de que forma a organização reúne informações econômicas das suas operações e do seu ambiente operacional; - quais os processos de pesquisa e desenvolvimento existentes na organização; - quais conhecimentos dos fatores externos são considerados pelos gestores como relevantes para o processo decisório.
Novas configurações	Soluções apresentadas para as demandas e oportunidades	Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os

Conceitos	Definição Constitutiva	Definição Operacional
dos ativos, decisões estratégicas e mudanças organizacionais.	identificadas no monitoramento do ambiente, sendo, portanto, atitudes de reação da empresa para o ajustamento ao seu meio.	gestores e análise documental. Os dados a serem coletados são: <ul style="list-style-type: none"> - quais adaptações ou mudança de produtos e serviços ocorreram nos últimos anos; - existência de aperfeiçoamento das atividades da empresa nos mercados já existentes; - quais mudanças ou adaptações realizadas nos processos estratégicos da empresa (comercialização, produção, logística); - a existência de uma nova estrutura organizacional, acesso a um novo recurso ou um novo produto desenvolvido; - existência de decisões de renovações tomadas pelos gestores com o intuito de aproveitar as oportunidades identificadas na monitoração; - decisões de investimento em soluções para os consumidores; - adoção de melhores práticas do setor; - quais as respostas apresentadas para os defeitos apontados pelos funcionários; - quais mudanças de práticas quando a avaliação dos fatores do ambiente externo aponta avanços.
Conhecimento	O conhecimento é o saber, sendo o resultado da interação de insights, julgamento e intuição acerca da informação, sendo influenciado pela personalidade e experiência de seu detentor. O conhecimento está presente nas pessoas e nos processos organizacionais.	Os dados relacionados aos conhecimentos tácitos e explícitos foram obtidos por meio de entrevistas e mapeamento dos principais processos críticos estratégicos e suas rotinas. Os conhecimentos identificados dos fatores externos foram obtidos por meio, principalmente, das seguintes perguntas: “ <i>o que é importante/necessário saber sobre o fator X?</i> ” ou “ <i>para essa decisão X, quais foram os conhecimentos considerados/relevantes?</i> ”
Práticas de Gestão do Conhecimento	“Práticas de gestão do conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas	As práticas de gestão do conhecimento serão identificadas por meio das

Conceitos	Definição Constitutiva	Definição Operacional
	para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo “exterior” (BATISTA, 2004, p. 15).	entrevistas, observação das rotinas e documentos organizacionais. Contempla-se a identificação das práticas: <ul style="list-style-type: none"> - com foco na tecnologia da informação, recursos humanos ou facilitadores de processos organizacionais; - com propósito de criar, armazenar, distribuir e utilizar conhecimentos; - que permitem a identificação de fatores exógenos (clientes, parcerias, fornecedores, concorrentes, avanços no setor, cenário econômico, político, dentre outros) e endógenos da empresa (processos, rotinas, recursos, dentre outros).
Indicativos de Conhecimento	Conhecimentos específicos do ambiente externo, caracterizados e acompanhados ao longo do tempo. O provimento sistemático destes conhecimentos permite a captura, novas interpretações e aprendizagem, indicando a melhoria contínua de processos e rotinas e ajustamento da organização ao ambiente em que está inserida.	Dados obtidos por meio do monitoramento e a priorização dos conhecimentos dos fatores do ambiente externo.
Resultados organizacionais	Consequências das ações e das decisões referentes à adaptação da empresa ao seu ambiente.	Por meio de documentos institucionais tais como demonstrativos de resultados, apresentações trimestrais de resultados e entrevistas com os gestores, buscou-se verificar a existência de: <ul style="list-style-type: none"> - melhorias nos indicadores de desempenho; - aumento da produtividade - crescimento do faturamento; - aumento no número de funcionários e de clientes. - Índícios de sucesso e de vantagem competitiva.

Quadro 6 - Definições constitutivas e operacionais da pesquisa

Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.5 Definição de instrumentos e protocolos e entrada no campo

Por sua vez, a escolha das técnicas de coleta de dados a serem adotadas no estudo de caso está relacionada ao tipo de dado necessário para responder à questão de pesquisa, proposta neste estudo. Para aumentar a validade de constructo, serão utilizadas múltiplas fontes de evidências, com o intuito de obter um conjunto de informações sobre o objeto desta pesquisa e seu contexto (EISENHARDT, 1989). As técnicas de coleta de dados a serem utilizadas neste estudo qualitativo são: pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta.

Assim, o percurso metodológico adotado iniciou-se, além da posse dos trabalhos seminais, com a realização de uma vasta revisão bibliográfica efetuada por meio de consultas nas bibliotecas eletrônicas SPELL® (*Scientific Periodicals Electronic Library*), SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), *Google Scholar*, Portal de Periódicos Capes e Emerald, predominantemente, nos temas capacidades dinâmicas e conhecimento organizacional. O período foi delimitado entre os anos 2000 e 2017. Assim, a pesquisa contemplou os principais artigos internacionais e nacionais da área de gestão do conhecimento nos seguintes periódicos: *Journal Knowledge Management*, *British Journal of Management*, *Journal of World Business*, *Tourism Management*, *Journal of Knowledge Management Research & Practice*, *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, *Journal of Information & Knowledge Management*, *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* e *Gestão e Produção*. Utilizou-se os termos “*knowledge*” e “*dynamic capability*”, “*knowledge management*”, “*Knowledge*”, “*Conhecimento*” e “*Modelo de Gestão do Conhecimento*”. Com isso, foram selecionadas 116 publicações pertinentes à temática conhecimento e capacidades dinâmicas. Após, procedeu-se a leitura das publicações e criação de estruturas de organização utilizando o *software Mendeley*, um gerenciador de referência.

Posteriormente, a entrada no campo se deu com o início da realização das entrevistas semiestruturadas, compreendendo o período do mês de dezembro de 2016 a setembro do ano de 2017. A entrevista semiestruturada, para Triviños (1987), é um dos instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo, permitindo que o entrevistado manifeste suas opiniões, pontos de vista e argumentos. Assim, para realização das entrevistas,

foram considerados alguns aspectos importantes, a saber: os critérios para escolha dos entrevistados, utilização de roteiros de entrevista e realização de um pré-teste para validação de conteúdo do roteiro de entrevista.

Assim, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas junto aos ocupantes dos cargos do nível estratégico da estrutura organizacional, a saber: CEO's, diretores e demais gestores setoriais; critério este utilizado para escolha dos entrevistados, uma vez que tais sujeitos possuem informações de caráter estratégico, desde o planejamento a ações a serem implantadas com vistas a situação futura desejada na empresa. No total, segundo o Quadro 7, foram realizadas 23 entrevistas, com duração média de 50 minutos. O material resultante equivale a aproximadamente 1.159 minutos de gravação e 781 páginas de transcrição.

	Caso	Cod.	Cargo	Duração (minutos)	Páginas/Transcrição
Caso Piloto	A	E1	Vice-presidente	505	337
		E2	Gestor da área de desenvolvimento		
		E3	Gestora da área de Marketing		
		E4	Gestora da área de RH		
		E5	Diretora de RH		
		E6	Gestor da área de Inovação		
		E7	CEO		
Casos de Refinamento	B	E8	Diretor de Marketing e Inovação	67	41
	C	E9	Proprietário	168	131
		E10	Sócio-diretor		
	E	E11	CEO	93	59
		E12	CEO		
		E13	Diretor de Produto		
	Casos não incluídos	F	E14	Diretor de Tecnologia	113
E15			CEO		
E16			COO ¹		
E17			CEO		
G		E18	Diretor de Produto e Inovação	52	32
		E19	Gestor de Arquiteturas Híbridas		
H		E20	CEO	59	40
	E21	Gestor de Vendas e Pagamentos			
		E22	CEO		
		E23	Diretor do Centro de Formações		
Total				1.159	781

Quadro 7 - Informações detalhadas sobre as entrevistas realizadas
Fonte: Elaboração própria, 2017.

¹ Chief Operating Officer

Cabe destacar que todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. Para salvuardá-los, foi realizado um compromisso, com termo de confidencialidade (Apêndice 1) devidamente assinado, explicitando a não identificação dos sujeitos e não publicação de informações não permitidas.

A postura dos entrevistados apresentou variações, porém grande parte dos entrevistados foi solícita e respondeu todas as questões propostas com clareza e desenvoltura mesmo quando um tema era repetido com ângulo diferente. Essa repetição foi propositalmente realizada como estratégia de pesquisa para confirmações e refutações.

Ainda, durante as entrevistas foram realizadas anotações que a pesquisadora considerou pertinentes derivadas do processo da observação direta. Dessa maneira, foram criadas notas de campos importantes para complementar os dados para análise.

Os roteiros de coleta de dados, conforme Apêndice 2, foram estruturados em três blocos, de acordo com os objetivos específicos propostos no trabalho. Assim, no primeiro bloco do roteiro, as perguntas buscaram contextualizar a empresa e identificar os fatores internos que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (objetivo específico 1), abrangendo questões que abordaram o histórico da empresa; informações sobre o modelo de negócio da empresa; e fatores internos organizacionais. No segundo bloco, as questões se referiram às capacidades dinâmicas e tiveram a finalidade de atingir os objetivos específicos 2, 3 e 4. Envolveram, portanto, questões que permitiam a identificação de práticas de monitoramento do ambiente, de apropriação de oportunidades e de reconfiguração dos ativos, de acordo com o modelo proposto por Teece (2007). E, por fim, no terceiro bloco do roteiro buscou-se mapear as práticas de gestão do conhecimento já implantadas nas empresas para atingir os objetivos específicos 3, com o auxílio do roteiro de Batista et al. (2005).

Já a coleta de dados em documentos serviu, principalmente, para complementar as evidências. A análise documental, de acordo com Sá-Silva (2009), se refere à pesquisa das informações contidas em um documento, de modo que o investigador deve interpretá-las, sintetizar as informações, determinar tendências e, na medida do possível, fazer a inferência. Com isso, buscou-se a realização de análises por meio de documentos internos da organização, incluindo: apresentações

trimestrais de resultados, transcrição de teleconferência de resultados, materiais utilizados em treinamentos, mapeamento de processos, intranet, demonstrativos de resultados, atas de reunião, boletins informativos, notícias veiculadas na mídia, planos de desenvolvimento, planilhas de controle dos conhecimentos sobre clientes, concorrentes e parceiros, bases de dados, relatórios diversos, entre outros documentos considerados relevantes a pesquisa.

E, por fim, a observação direta foi adotada possibilitando a triangulação das informações (considerando as fontes documentais e as entrevistas) como forma de obter maior validade interna da pesquisa. Nesse sentido, essa técnica de coleta de dados não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja investigar (MARCONI; LAKATOS, 1990). Yin (2005) assinala que as provas observacionais, resultantes da aplicação da técnica de observação direta, são úteis para fornecer informações adicionais sobre o objeto de estudo e sobre a observação do contexto. Com isso, buscou-se, dentre vários outros aspectos, observar o contexto e os mecanismos de aprendizagem utilizados pelas organizações, bem como identificar características do ambiente interno e externo que são propícias para trocas e acumulação de experiências. Cabe ressaltar que foram realizadas visitas, exclusivamente, com finalidade de observar, vivenciar as rotinas das empresas, conhecer e utilizar seus sistemas internos, bem como manusear a intranet e realizar, com isso, as anotações no campo, totalizando em 41 páginas, incluindo aspectos do contexto, observações sobre comportamentos e comunicações verbais e não verbais, conforme sugere Eisenhardt (1989).

3.6 Análise dos dados

Para a análise dos dados, utilizou-se como estratégias a análise em profundidade de cada caso. Para tanto, a técnica de análise de conteúdo foi aplicada, visto que, conforme Bardin (2009, p. 34) esta técnica pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” para responder à questão de pesquisa.

Nesse sentido, seguiu-se as recomendações de Bardin (2009) no que tange às três fases da análise de conteúdo. Essas se organizam em torno dos seguintes polos cronológicos: (i) pré-análise, em que foram definidos os materiais e procedimentos a serem seguidos; (ii) exploração do material, que se referiu a implementados dos procedimentos escolhidos na pré-análise; e, por último, (iii) o tratamento dos resultados e sua interpretação, etapa na qual foram geradas inferências que construíram os resultados da investigação.

Assim, especificamente, no processo de pré-análise, “fase de organização propriamente dita” (BARDIN, 2009, p.121), foi realizada a reunião das 781 páginas de transcrição das entrevistas realizadas, das notas de campo e dos documentos institucionais disponibilizados para início da exploração do material.

Posteriormente, referindo à segunda etapa, buscou-se tratar o material, ou seja, codificá-lo (BARDIN, 2009). Codificar corresponde a transformar, por meio de recorte (escolha de unidades de registo e de contexto), agregação e classificação (escolha das categorias) e enumeração (escolha das regras de contagem), os dados que se encontram em forma bruta de texto, permitindo, assim, uma representação distinta do conteúdo e da lógica adotada. Com isso, neste estudo deu-se prioridade à análise temática, consistindo em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação. O “tema é geralmente utilizado para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc.” (BARDIN, 2009, p.131). Assim, em cada documento de transcrição de entrevistas, procedeu-se a inúmeras leituras e os trechos foram marcados de acordo com um tema, por exemplo: mudança organizacional, monitoramento do ambiente, prática de GC, dentre outras. Dessa forma, a intenção foi analisar as respostas das questões abertas das entrevistas tendo o tema por base. E, ainda, adotou-se a observação referente à presença ou ausência de elementos no texto e de frequência, que identifica o número de aparições dos elementos.

Prosseguindo, quanto à categorização realizada, Bardin (2009, p. 145) afirma que: “[...] as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”. Não obstante, neste estudo, utilizou-se o critério de categorização com base na literatura existente e nos modelos de Meirelles e Camargo (2014) e Eriksson (2014), formando, assim, categorias temáticas. Salienta-se que, ao longo da pesquisa,

novas categorias foram definidas. Sendo assim, incorporou-se a definição de grades mistas na categorização, ou seja, adotou-se características de grades abertas e fechadas, uma vez que apesar das categorias terem sido criadas preliminarmente, com base na literatura, outras emergiram-se da análise dos dados coletados.

Com isso, para organizar tais categorias e possibilitar a análise em profundidade para cada caso, foram construídos quatro arquivos utilizando o programa Microsoft Excel 2016, a saber: (i) um para análise dos conhecimentos extraídos dos fatores externos – com sete planilhas, cada uma referente a um fator do ambiente externo, contendo colunas com trechos das entrevistas codificadas para cada empresa; (ii) outro arquivo para análise das práticas de monitoramento do ambiente – com sete planilhas, cada uma referente a um fator do ambiente externo, contendo colunas com trechos das entrevistas para análise de cada empresa; (iii) outro com as práticas de GC, com cinco planilhas – cada uma referente a uma empresa, contendo os fragmentos das entrevistas que explicam as práticas de GC identificadas em cada caso; e, por fim, (iv) um arquivo para análise do processo de formação das capacidade dinâmicas, contendo três planilhas com fragmentos das entrevistas de acordo com o modelo de Meirelles e Camargos (2014): a primeira apresentando comportamentos, habilidades e os fatores organizacionais extraídos de cada caso; a segunda contendo uma análise das rotinas e processos que envolveram os mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento do ambiente externo; e a terceira contendo os resultados, decisões estratégicas e mudanças organizacionais ocasionadas destes processos de aprendizagem.

Posteriormente, buscou-se identificar padrões, porém, neste momento, com o escopo ampliado para todos os casos estudados. Um novo arquivo utilizando o programa Microsoft Excel 2016, contendo seis planilhas, foi criado com esta finalidade e proporcionando as seguintes análises: (i) dos fatores organizacionais internos; (ii) dos processos relacionados ao conhecimento; (iii) dos resultados e mudanças organizacionais (ERIKSSON, 2014); (iv) sobre os conhecimentos dos fatores do ambiente externo; (v) das práticas de monitoramento; e (vi) referentes às práticas de GC. Cabe destacar que as categorias sobre os conhecimentos e práticas de monitoramento possuíram as seguintes dimensões: clientes, concorrentes, parceiros, condições políticas e econômicas, legislação, entidades reguladoras, condições tecnológicas e demográficas. Assim, a partir da criação e do conteúdo das

categorias e das dimensões foi possível procurar similaridades e diferenças dentro do grupo.

E, por sua vez, na última etapa da técnica de análise de conteúdo, com o procedimento de inferência, optou-se pelo nível de análise de significação. Ou seja, a partir dos sentidos que as mensagens das entrevistas forneceram, foram realizadas interpretações relacionando-as à literatura, reanalizando e recodificando-as à luz de padrões emergentes e da teoria em desenvolvimento (EISENHARDT, 1989).

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS E ANÁLISES

Neste capítulo, apresentam-se a descrição e análise das cinco empresas estudadas, descritas em tópicos de acordo com os elementos componentes das capacidades dinâmicas, segundo modelo Eriksson (2014). São eles: fatores organizacionais internos, práticas e mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento e resultados/decisões estratégicas; e, a *posteriori*, uma análise considerando todos os casos.

4.1 Análise da Empresa A

4.1.1 Apresentação do caso

A empresa A, fundada no ano de 1994, possui mais de 170 funcionários e atua no mercado de licenciamento, treinamento, suporte, desenvolvimento e consultoria nas áreas de infraestrutura, portais, gerenciamento de projetos e *business intelligence*.

De acordo com os documentos internos, o negócio da empresa é definido como “*produtividade através de softwares e serviços*”. Sua visão é ser uma empresa de referência em tecnologia como serviço, tendo como missão “*maximizar os resultados dos nossos clientes integrando pessoas, processos e tecnologia*”. Seus valores são: “*paixão por tecnologia, valorização dos nossos colaboradores, inovação, qualidade e eficiência nos produtos, serviços e processos e satisfação do cliente*”.

Seus produtos e serviços são categorizados nas temáticas: transformação, produtividade, informação e proteção; e em cinco áreas, conforme ilustra o quadro 8.

Área	Produto/ Serviço	Descrição
Portais e Colaboração	Assessment	Consultoria para diagnóstico da saúde, performance e boas práticas aplicadas sobre o ambiente <i>Microsoft SharePoint</i> .
	Intranet – implantação e treinamento	Intranet é um portal de baixo custo que possibilita aprimorar os processos de pequenos e médios negócios.
	BPM	Automatização de processos com o <i>Microsoft SharePoint</i> .
	Curso <i>Sharepoint</i> para Usuários	Treinamentos específicos por necessidade de uso do <i>SharePoint</i> .
	GED	Desenvolvimento e consultoria para solução de gestão documental corporativa sobre a plataforma <i>Microsoft SharePoint</i> .
	Governança	Consultoria técnica especializada para estabelecer planos de governança sobre <i>SharePoint</i> .
	Infraestrutura – Implantação e Migração	Consultoria técnica especializada para implantação do <i>SharePoint</i> .
	Infraestrutura - Planejamento de Capacidade	Planejamento de capacidade para arquitetura do <i>SharePoint</i> com base nas necessidades de negócio.
	Portal Corporativo	Construção de portal corporativo personalizado de acordo com as necessidades da empresa. Realização de todas etapas envolvidas no processo de construção.
Gerenciamento de Projetos e Portfólios	PPM	Solução de gestão de projetos.
	Gestão de Portfólios e Projetos	Solução para gerenciamento de portfólio e projetos.
	<i>Project Online</i>	Uma solução on-line flexível para gerenciamento de portfólio de projetos e trabalhos diários.
Desenvolvimento	Consultoria TFS/ <i>Visual Studio Online</i> /Soluções ALM	Implantação e consultoria para políticas e processos para o gerenciamento do ciclo de vida das suas aplicações
	Fábrica de <i>Software</i>	Um formato de atendimento de demandas de TI, focado na prestação de serviços com recursos, processo e ferramentas.
	Projetos de desenvolvimento de <i>software</i>	Projetos de desenvolvimento de <i>software</i> customizados para os clientes, com escopo fechado e podendo contemplar desde a fase de levantamento e especificação de requisitos até a sua implantação.
	Desenvolvimento Direcionado Para Nuvem - Azure	Computação nas nuvens é novo paradigma com novas possibilidades.
	Migração de Soluções para Nuvem	Com a computação nas nuvens também é possível ter um melhor aproveitamento das aplicações já existentes reduzindo custos a longo prazo.

Área	Produto/ Serviço	Descrição
	<i>Outsourcing</i>	Suprir a necessidade de mão de obra qualificada em TI dos clientes.
Business Intelligence	Soluções de <i>Big Data</i> e Inteligência Artificial em Nuvem	Análise de dados com inteligência para melhores decisões.
	<i>Tableau Desktop e Server</i>	Ferramenta de <i>business analytics</i> e <i>self-service BI</i> . O Tableau é um <i>software</i> de <i>business intelligence</i> que ajuda as pessoas a ver e a entender seus dados.
Infraestrutura	Suporte Técnico - Plano Basic e <i>Enterprise</i>	Pronto atendimento com equipe técnica.
	<i>Backup Online</i>	Backup simples integrado à nuvem.
	<i>Backup</i> Corporativo	Fornecer backup e recuperação robustos, flexíveis e fáceis de usar, criados para toda a infraestrutura.
	<i>Backup e Recuperação de Desastres</i> em Nuvem	Antecipação de imprevistos, segurança e retenção de longo prazo de dados confidenciais para regulamentos de auditoria e conformidade.
	Planejamento e Avaliação da Nuvem	Possibilita avaliação do ambiente corporativo, infraestrutura, carga de trabalho e aplicativos.
	Suporte e Gerenciamento de Ambiente em Nuvem	Suporte e gerenciamento básico de seu ambiente em nuvem.
	Implantação/Migração de Infraestrutura em Nuvem	Migração/implantação de infraestrutura sem interromper seus negócios e sem comprometer seus resultados.

Quadro 8 - Produtos e Serviços do Caso A
 Fonte: Documento interno, 2017.

Ainda, a empresa possui a fábrica de sustentação com o foco principal de oferecer a manutenção e auxiliar os sistemas de produção dos clientes em funcionamento.

Nesse sentido, o vice-presidente, o entrevistado E1, sintetiza por meio da sua fala que as principais áreas de atuação da empresa são: (a) **outsourcing**, fornecimento de mão de obra para outras empresas, uma área bem representativa, com quase a metade dos funcionários alocados nesta área (40 a 45%). Tais funcionários ficam nas dependências dos clientes e exercem atividades que o cliente determina; (b) **desenvolvimento de software**, na qual o cliente apresenta sua necessidade ou problema e a empresa realiza o desenvolvimento do sistema, alocando 30% dos funcionários; e, por fim, a (c) **consultoria**, com atividades na área

de gestão de projetos e portfólios (PPM), *business intelligence* (BI), portais colaborativos; e área de infraestrutura e licenciamento.

A trajetória da empresa, conforme ilustra o quadro 9, é marcada por introdução de novos serviços, união com uma empresa e por muitas parcerias; ações reativas que estão em consonância com os estudos de Wang e Ahmed (2007), Teece (2007) e Eisenhardt e Martin (2000).

Segundo os documentos internos, a empresa tem parceria especializada com fabricantes como Microsoft, Tableau, Symantec, Veritas, Adobe, Autodesk e Nintex. Com a Microsoft, a parceria se deu desde o início e, atualmente, a empresa alcançou a certificação *Gold*, uma vez que possui grande número de profissionais certificados e vários casos de sucesso registrados. A parceria com a Tableau possibilitou o acréscimo, ao portfólio da empresa A, de ferramentas de *business analytics* e *self service Business Intelligence* (BI), possibilitando aos clientes entenderem melhor seus dados para uma melhor tomada de decisão nos negócios.

Ano	Histórico
1994	Empresa é fundada com o objetivo de oferecer serviços para Internet e Intranet.
1995	Se torna parceiro Microsoft e passa a oferecer consultoria de Infraestrutura.
1996	Passa a oferecer serviços de desenvolvimento Web utilizando a tecnologia ASP (<i>Active Server Pages</i>) da Microsoft.
2002	A empresa se torna parceiro Oracle e passa a trabalhar com consultoria em banco de dados e implementação de soluções na plataforma web lançada neste ano pelo fabricante. No ano seguinte, cria uma nova empresa para fazer a operação dos serviços Oracle.
2004	Criação da Bizmart para oferecer serviços de Treinamento oficiais Microsoft, Licenciamento de Software e Consultoria de Infraestrutura em VMWare, Citrix, Symantec e Microsoft.
2008	Aquisição de uma empresa especializada em EPM, para aumentar a capacidade de oferta de soluções de Gerenciamento de Projetos (Plataforma EPM da Microsoft). Atingiu a marca de mais de 100 funcionários.
2009	Criação de um Centro de Inovação Microsoft, em parceria com uma Universidade e a Microsoft com objetivo de formar mão de obra, acelerar a adoção de novas tecnologias da Microsoft e fazer pesquisa aplicada. A Fábrica de <i>Software</i> obtém a certificação MPS.BR Nível F.
2010	Inaugura novo escritório em outro estado com objetivo de se estabelecer no maior mercado de TI no Brasil e se aproximar da Microsoft.
2012	Passa a participar do programa PAEX (Parceiros para a Excelência) com foco na melhoria de sua gestão.
2013	Passa a oferecer serviços para nuvem.
2014	A Fábrica de <i>Software</i> investe em melhorias de processos e recebe a certificação MPS.BR Nível C.

Ano	Histórico
2015	Foi eleita como uma das 100 melhores empresas de TI para trabalhar. Recebeu o Prêmio Ser Humano, que reconhece as melhores práticas de Gestão de Pessoas do mercado.
2016	Foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, como uma das melhores empresas para trabalhar no estado em que atua.
2017	União com outra empresa de TI, tornando-se um fornecedor estratégico de TI, com portfólio abrangente, serviços completos e equipe especializada.

Quadro 9 - Histórico do caso A
 Fonte: Documento Interno, 2017.

4.1.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Ser inovadora é considerada a direção a ser seguida pela empresa. A entrevistada E4 aponta que, após realizarem um treinamento com consultor externo e com os resultados do monitoramento do ambiente, foram elencadas as competências a serem adquiridas para os próximos cinco anos, a saber: inovação, visão sistêmica e atendimento ao cliente. Assim, todas as mudanças realizadas e planejadas passam a buscar atingir essa meta, conforme destaca o entrevistado E6:

Não é simplesmente falar assim a nossa competência é tal, é mudar a mentalidade, mudar o jeito nosso de agir, o jeito de cobrar. Até hoje a nossa competência era qualidade, quando a gente fala agora em inovação, a gente tem que abrir um espaço para um certo eu, para uma certa maneira de agir.

Para tanto, de acordo com as anotações de campo, foi possível observar uma mudança no sentido de uma certa conscientização. O enfoque no conhecimento interno e externo recebeu um maior destaque, proporcionando inúmeras mudanças organizacionais. Para tais mudanças, capitalizar oportunidades de mercado; absorver informações externas; desenvolver novas estratégias e habilidades; e ajustar alguns fatores internos foram alguns dos elementos explicitados pelos gestores, durante as entrevistas, como importantes neste processo de mudança. Tais achados vão de encontro com achados similares na literatura, como Teece (2007) e Wang e Ahmed (2007).

Todavia, apesar do apoio da alta administração e do fato dos sócios estarem engajados e dispostos a atingirem tais competências, os entrevistados

ressaltam desafios, como a perda do conhecimento, e destacam o papel e a importância deste, inclusive no que tange a sistematização e utilização de conhecimentos, conforme destacam as falas dos entrevistados E1 e E6:

Isso eu acho que é um negócio que falta aqui, essa própria troca de conhecimento, porque muita gente vai embora e leva o conhecimento junto. Muita gente foi embora e o conhecimento foi embora com a pessoa (E6).

Acho que na fase da inovação, vem primeiro o conhecimento. A organização deve ser detentora desse conhecimento. Acho que tendo conhecimento você maximiza o conhecimento da própria equipe, com isso torna mais fácil a troca de novas ideias, e lógico, vem tudo relacionado: redução de custo, aumento de receita, novas ideias e novos processos (E6).

Espero que a gente consiga que o nosso conhecimento seja realmente utilizado e que a gente guarde todo o conhecimento que a gente produz, que a gente produz muito, para que a gente tenha, desses conhecimentos, uma propriedade intelectual. E aí já cai na inovação. E, ainda, que a gente aprenda um pouco mais como usar o conhecimento para fazer inovação (E1).

Com isso, destacam que a estrutura da empresa, definida como flexível e horizontalizada, com intuito de fomentar as habilidades, trocas de conhecimentos e o espírito inovador dos colaboradores, contribui para o alcance dos objetivos e para a adaptação com o ambiente. Tal evidência está em sintonia com a literatura apresentada, por exemplo, por Andreeva e Chaika (2006) e Dosi et al. (2008), os quais destacam a estrutura organizacional como fator importante para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Assim, conforme ilustra a Figura 6, pode-se constatar que a estrutura é simples, composta pelos seguintes setores, a saber: Diretoria, Desenvolvimento, Infraestrutura, Administração, Recursos Humanos, Portal, Gerenciamento de Projetos, MIC (Centro de Inovação Microsoft), Comercial e Marketing. Destaca-se que a estrutura sofreu alterações recentes com a unificação de áreas, criação de novas áreas e novos cargos com diferentes responsabilidades. Segundo o entrevistado E1, houve uma descentralização, com a criação de dois cargos: o gestor de área e o coordenador técnico, este com a função de auxiliar o gestor, possuindo funções técnicas, inclusive de capacitação de pessoal. Tal mudança se deu devido à decisão dos sócios de se dedicarem a novos negócios, novas tecnologias e novos produtos, se distanciando dos processos operacionais, como pode ser observado pela fala do entrevistado E1 a seguir. Este achado está de acordo com as conclusões de Meirelles

e Camargo (2014) ao apresentar processos de busca de novos negócios como um componente para desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

O objetivo da reestruturação é, como as atividades operacionais já são mais definidas e controladas, os sócios podem ficar um pouco mais distantes e dedicarem a novos negócios, a novas tecnologias ou a novos produtos. Existe, assim, a intenção de criar uma nova área para isso. O que não impede que a área de desenvolvimento, se tivesse uma gestão do conhecimento boa, conseguiríamos inovar talvez não no produto final, pois a decisão vem do cliente, mas na forma de fazer, no processo. E a gente, no ano que vem, vai estar quase que exclusivamente no conselho, eu pretendo estar no conselho e em novos negócios, mas no dia a dia das outras áreas não. Então, a decisão foi colocar o gestor, criar gestores e dar mais autonomia para eles. A primeira mudança foi criar os gestores, que eles são responsáveis pelas áreas (E1).

Todavia, o entrevistado destaca que, apesar de criarem um cargo, hierarquicamente, superior aos colaboradores, a estrutura permanece simplificada e permite que os cargos de sócios, diretores, gestores, técnicos e estagiários se comuniquem de forma efetiva e a todo momento.



Figura 6 - Estrutura Organizacional do Caso A
Fonte: Documento interno, 2017.

Cabe ressaltar que o departamento de *marketing*, por ter sido criado recentemente, ainda não consta na estrutura apresentada na Figura 6, extraída de um documento interno. A finalidade desse departamento é dar apoio com geração de

*leads*² para a área de vendas. Ou seja, o departamento é responsável pela geração de oportunidades de vendas e de demandas.

Além disso, os entrevistados E1 e E6 ressaltam que o papel de cada cargo é descrito de forma clara e cada colaborador sabe quais atividades que devem ser desenvolvidas e em qual momento. Garantem, ainda, a compatibilidade entre a experiência dos colaboradores e processos de trabalho que são atribuídos, como exemplo: a gestora de marketing declara que uma das atividades a ser desenvolvida na empresa é a pesquisa de mercado. Em sua última experiência profissional, ela desenvolveu uma pesquisa de mercado no segmento de saúde com resultados positivos: foi projetado um novo produto para classes C e D, possibilitando um melhor direcionamento na oferta do produto para o segmento selecionado. Assim, estes fatos estão em consonância com Rodríguez (2013), que, em seu trabalho, apresenta que estas ações se referem à capacidade de integração e de coordenação, sendo estas dimensões das capacidades dinâmicas.

Adiante, pôde-se observar que a definição dos papéis e respectivas atividades é uma responsabilidade do setor de Recursos Humanos. Um setor estruturado, com ações efetivas, principalmente, na perspectiva de motivar os funcionários. Isso se comprova pelo fato da empresa ser reconhecida, por três anos consecutivos, como uma das 100 melhores empresas de TI do Brasil para se trabalhar pelo *Great Place to Work*³. No ano de 2015, foi eleita como uma das melhores empresas para se trabalhar no estado em que atua, na categoria de médio porte, e uma das 100 melhores empresas de TI para trabalhar no Brasil. Ainda, no mesmo ano, recebeu o “Prêmio Ser Humano”, que reconhece as melhores práticas de Gestão de Pessoas do mercado. No mês de junho do ano de 2016, foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, como uma das melhores empresas para trabalhar no estado que atua, desta vez subindo de posição. Em setembro do ano de 2016, os fatores “Motivação, alto desempenho e qualidade” destacaram a empresa na eleição como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil pelo Guia Você S/A de

² Em linhas gerais, *leads* podem ser definidos como pessoas (ou empresas) que entraram em contato com uma empresa e têm potencial para se tornarem clientes. Ou seja, *lead* é uma oportunidade de negócio que deve ser captada e cultivada para dar retornos efetivos. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/leads/>>. Acesso: 06 dez. 2017.

³ *Great Place to Work* é uma empresa de consultoria com a função de avaliar a gestão de organizações de diversos tipos, visando aplicar pesquisas com empregados e empregadores para entender a excelência no ambiente de trabalho. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

2016. E, em 2017, a empresa é considerada, novamente, como uma das melhores empresas para trabalhar.

Neste sentido, destacam-se algumas práticas adotadas pela empresa com ênfase na melhoria da qualidade de vida do colaborador, como declara a respondente E4:

Existem práticas que são de empresas que procuram estar entre as melhores para trabalhar: horário flexível, banco de horas, sair, dia da fruta, que toda semana tem uma fruta, qualidade de vida, muita palestra, faz convênio com equipe de corrida. De 15 em 15 dias tem massagem na empresa, tem uma semana sem refrigerante, que a empresa fornece frutas para fazer suco a semana inteira (E4).

A prática de horário flexível é descrita pelo entrevistado E1 e pôde ser observada na rotina organizacional. Contudo, o entrevistado destaca que existe um horário núcleo, ou seja, um momento obrigatório dos colaboradores na empresa, como exemplo: “precisam estar aqui das 10 horas da manhã até 11:30 horas e, depois, no horário de 14:30h até 16:30h da tarde” (E1). Segundo o entrevistado, esta restrição na flexibilidade é para possibilitar um convívio entre os membros e, conseqüentemente, para que haja troca de informações e conhecimentos.

No entanto, os colaboradores que atuam no cliente, devido ao serviço de *outsourcing* oferecido pela empresa, são incluídos em todas práticas supracitadas, com a exceção do horário flexível. Tal fato se justifica uma vez que esse colaborador passa a seguir o horário de funcionamento do cliente para oferecer a devida assistência.

Ainda, a empresa adota outras práticas de RH como prêmio referente ao tempo de casa, premiação de aniversariante, dia dos pais etc., além de práticas específicas de recrutamento e de promoção dos colaboradores. O processo de seleção dos colaboradores é criterioso e composto de etapas, como exemplo: seleção psicológica, prova técnica, entrevista antes da pré-seleção, dentre outras. O processo de recrutamento inicia com uma investigação interna, ou seja, é analisado se existe algum colaborador que atende os requisitos e tem mérito para o crescimento e para ocupar tal cargo. Como exemplo, o entrevistado E7 destaca seu crescimento de carreira na empresa, iniciando como estagiário, posteriormente foi para o mercado, adquiriu mais experiências e retornou, novamente, à empresa, e seu cargo atual é CEO (*Chief Executive Officer*).

Posteriormente a essa seleção interna, a vaga é divulgada aos colaboradores para possíveis indicações de profissionais, e apenas depois que é realizada a divulgação da oportunidade de emprego em redes sociais ou em algum site apropriado. Quanto à adoção de prática de promoção, essa é utilizada como forma de incentivar e manter o funcionário, uma vez que possibilita a valorização interna, conforme mencionado pelos entrevistados E1 e E4:

E um ponto que é um dos principais, de promover os funcionários, que é cativar os nossos principais. Cativar não é prender, manter os nossos principais funcionários (E1).

Dá uma promovida no cargo, você vê que hoje todos os gestores da empresa, os gerentes de projeto e os gerentes em geral, eles entraram como estagiários ou como *trainee* e, então, eles cresceram dentro da empresa. Para aquelas pessoas que são talentos, existe essa valorização interna, um espaço aqui para crescer, eu vejo que tem isso: se fulano é muito bom, vamos colocar ele como coordenador (E4).

Tais iniciativas buscam reduzir a rotatividade, que, segundo a entrevistada E4, é considerada baixa em relação a outras empresas do setor de Tecnologia da Informação, conforme declara:

Na área de TI a rotatividade é bem alta. Há sempre outras empresas que vão tentar lançar esses funcionários bons. Chegam a ligar para o funcionário aqui dentro da empresa. Então pelo que as meninas me passam, a nossa rotatividade é até baixa em comparação com as outras empresas. Temos funcionários que tem 20 anos, 15 anos, 5 anos de casa. Um gestor tem 15 anos de casa, ele ganhou troféu ontem. Outro tem 20 anos, eu no mês passado fiz 5 anos. Então você vê que temos um pessoal bem antigo (E4).

Quanto ao processo decisório da empresa, não existe um protocolo a ser seguido, contradizendo o que propõe Teece (2007) ao apontar tal fator como um dos responsáveis para apropriação de oportunidades do ambiente. Todavia, o entrevistado E6 afirma que a estrutura organizacional contribui para a tomada rápida de decisões, e, dependendo do nível, os colaboradores têm autonomia para resolver problemas e tomar as decisões necessárias no dia a dia. O entrevistado destaca, também, que um cargo considerado júnior, por exemplo, não tomaria uma decisão relevante, mas os gestores certamente escutam a opinião e sugestões e encaminham para as reuniões.

Os gestores destacaram, ainda, o papel da liderança no processo decisório em momentos de mudanças, e ressaltam, conforme a fala do entrevistado E1, as dificuldades do líder quando a mudança não é planejada ou esperada.

Uma reclamação muito dos gestores no primeiro momento, porque eles ficaram perdidos, e falaram que a gente mudava toda hora as coisas e mudávamos mesmo. Porque entre os sócios chegou em um nível em que a crise econômica no país bateu maior e com um prejuízo financeiro alto. Então, você tem que tomar ações, em um primeiro momento, de curto prazo e que, em um longo prazo, dá resultados na empresa. Decidimos tomar ações mais pontuais ao invés de fechar uma área, por exemplo. Por isso que os gestores ficavam meio perdidos, porque eles não sabiam se a área deles ia continuar existindo ou não e a liderança foi muito importante mesmo. Inclusive, teve um gestor que alegou que seu papel estava gerando muito stress, que ele não sabia trabalhar assim, com esse planejamento e pediu uma vaga de gerente, que, no momento, não tinha. Com esse não, ele acabou saindo da empresa.

Acrescentam, também, que uma boa liderança influenciou positivamente para que não houvesse resistência dos colaboradores e dos gestores, como pode ser observado na fala do entrevistado E1:

Não teve resistência dos funcionários, nem dos gestores com a mudança devido ao relacionamento e liderança. A conversa foi muita franca entre os sócios e os gestores e, depois, com os próprios funcionários (E1).

Ainda, destacam que a estrutura organizacional também é favorável para uma comunicação eficiente entre as áreas, inclusive dos colaboradores com os gestores e com a presidência. Neste sentido, a entrevistada E4 destaca:

Então o que acontece, um funcionário desenvolveu um produto específico para um cliente e ele achou muito bom. Aí ele falou assim, será que eu posso apresentar para você e para o presidente? Na hora o presidente falou que poderia e pediu para chamar ele na sala para apresentar. Você vê que tem essa abertura, o funcionário quando diz: eu quero te mostrar isso, pode? Pode! (E4)

Ainda, o entrevistado E1 destaca que o fato de possuírem a certificação MPS.BR (Melhoria do Processo de *Software* Brasileiro) e o SEPG (*Software Engineering Process Group*), que é um grupo interno responsável por manter o processo rodando na empresa e fazer as mudanças e melhoramentos, possibilita à empresa ter uma visão geral do processo, visão de papéis, visão de grupos, visão de artefatos, visão do processo, definição de diretrizes, definições gerais das funções organizacionais e do plano de comunicação.

A certificação MPS.BR tem como objetivo melhorar a capacidade de desenvolvimento de *software*, serviços e práticas de gestão de Recursos Humanos na indústria de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O MPS.BR é um programa da Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), com apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), de qualidade de processo que visa a melhoria contínua do desenvolvimento de software na Organização (SOFTEX, 2017). São sete níveis de maturidade: A) Em otimização; B) Gerenciado quantitativamente; C) Definido; D) Largamente definido; E) Parcialmente definido; F) Gerenciado; G) Parcialmente gerenciado.

Com base neste programa, a empresa implementou o “Processo de Melhoria de Qualidade”, estabelecendo um Guia Organizacional que norteia a condução dos projetos, adotando o MPS.BR e utilizando como referência o PMBOK, com adoção de métodos ágeis e baseados também no RUP (Rational Unified Process ou Processo Unificado da Rational). O Guia contém todas as definições para a devida condução dos projetos e descreve os procedimentos, que, por sua vez, são divididos em atividades. Essas atividades são executadas no decorrer do projeto por seus devidos responsáveis para que, ao final, possam chegar ao resultado do projeto.

Os procedimentos estão relacionados à Gerência do Projeto e à Engenharia do Produto. O procedimento que trata da gestão dos projetos é subdividido em 8 procedimentos: Autorizar o projeto; Iniciar Projeto; Planejar Projeto; Executar Projeto; Monitorar Projeto; Avaliar Mudança; Replanejar Projeto; e Encerrar Projeto. Por sua vez, relacionado à Engenharia do Produto, o procedimento que conduz o desenvolvimento do produto do projeto é subdividido em 7 procedimentos: Analisar os requisitos do produto; Verificar e Validar os Requisitos; Projetar a Arquitetura do Produto; Implementar o Produto; Integrar o Produto; Verificar e Validar o Produto; e Implantar o Produto.

Em 2014, a empresa obteve a certificação MPS.BR Nível C e, de acordo com o documento interno analisado, para cada processo foram estabelecidos resultados que sumarizam os objetivos e orientam as avaliações. Assim, para a empresa se certificar no nível C do MPS.BR, foi necessário cumprir e ser avaliada em: 18 processos; 141 resultados de processos; e 20 atributos de níveis.

Também, com intuito de reestruturar as diretrizes organizacionais, a empresa participou de um programa oferecido por uma Fundação de educação

executiva. Com base nisso, realizaram inúmeras reuniões com os gestores para definições estratégicas e a Fundação apontou que a empresa poderia crescer muito ainda no seu estado de atuação, contrariando a percepção dos gestores que acreditavam ter dominado o mercado desse estado e que, agora, deveriam focar em um crescimento nacional ou internacional.

4.1.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos

Com o intuito de descobrir quais os processos e rotinas a empresa possui para identificar as mudanças e as oportunidades no setor de TI, a pesquisadora buscou, em um primeiro instante, levantar quais os fatores ou elementos do ambiente externo que a organização considera relevantes e sobre os quais realizam o monitoramento. Dessa forma, os fatores considerados como os maiores influenciadores foram: condições tecnológicas (mudanças no setor de TI e o surgimento de tecnologias inovadoras), clientes, concorrentes, parceiros/fornecedores, entidades reguladoras e as condições legais (legislação vigente que afeta direta ou indiretamente as organizações de TI). Por sua vez, os fatores associações profissionais e sindicais, condições políticas (decisões e definições políticas em nível municipal, estadual e federal), condições econômicas (conjuntura que determina o desenvolvimento ou retração econômica e que condicionam as organizações) foram considerados como importantes, mas muitas vezes influenciam de forma indireta. Por exemplo, *“as crises econômicas e políticas afetam nossos clientes que, conseqüentemente, param de comprar nossos produtos e fazem com que a venda da nossa empresa diminua consideravelmente”*, conforme destaca o entrevistado E2. Já as condições demográficas, condições ecológicas e condições culturais foram citadas como os fatores nos quais menos percebem o impacto.

Quanto ao fator condições tecnológicas, identificado pelos entrevistados como fator altamente impactante, a empresa busca identificar os avanços e oportunidades no que tange a novas tecnologias lançadas e novas ferramentas, plataformas e ambientes de desenvolvimento. Consideram que a principal mudança

no momento se chama computação em nuvem, apesar de considerarem outros eventos importantes, como a internet das coisas, *bigdata*, inteligência artificial, *business intelligence* e a computação móvel. A computação em nuvem foi considerada uma oportunidade para a empresa. Dessa forma, a empresa, antes da popularidade da nova tecnologia, realizou a migração de todos os e-mails e dos documentos para a nuvem, realizou treinamentos e participou dos congressos oferecidos pela parceira Microsoft e de eventos de lançamento de produtos, possibilitando a aprendizagem e a utilização destes, antes de estarem disponíveis no mercado.

Os gestores consideram que a adaptação à mudança tecnológica foi crucial para a empresa, uma vez que precisaram acompanhar a evolução da parceira Microsoft, que passou a não disponibilizar alguns produtos e a criar versões com a utilização da nuvem. Ainda, destacam que a parceira passou a remunerá-los melhor, por meio de bonificações por venda na nuvem.

Todavia, não utilizam rotinas específicas de monitoramento das mudanças tecnológicas, destacando ser uma busca informal por meio de conversas e reuniões mensais e bimestrais com pessoas que têm mais experiência técnica, como arquitetos e líderes. Apesar disso, afirmam, como pode ser observado pela fala do entrevistado E6, que a organização busca permanecer atualizada:

De tecnologia, a gente pega tudo o que sempre tem de novo, a gente sempre acompanha. A TI é um negócio que evolui muito rápido e sempre temos essa preocupação de buscar, a gente conhece e tem noção do que é feito (E6).

Complementando, o entrevistado E1 explica que o monitoramento do ambiente, de maneira geral, ocorre de forma indireta por meio do setor Comercial; visitas aos clientes realizadas por gestores; acompanham o *ranking* das maiores empresas do estado; e o *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, para identificar as empresas que estão investindo mais nas pessoas e o que fazem para manter melhor a sua mão de obra.

No entanto, o entrevistado E1 afirma que as ações dos gestores para aproveitar as oportunidades no mercado são, essencialmente, focadas no que está acontecendo nos clientes atuais e não no mercado total. Ainda, afirma que, apesar da tentativa de desenvolver *software* para startups e empresas menores, o alvo da empresa são clientes maiores, inclusive maiores do que a empresa A.

Assim, relacionado aos clientes, os entrevistados E1, E2, E3 e E6 afirmam que as preferências dos clientes; o que eles querem ou esperam dos produtos da empresa; quais as ofertas os clientes consumiram; sobre o negócio o que interessaria; como a tecnologia poderia ajudar eles no dia a dia, dentre outros, são conhecimentos que consideram relevantes e que registram em relatórios gerenciais. Ainda, acrescentam que já tiveram reuniões específicas do Comitê de Gerência e de Contas com a temática: “Quais são as necessidades que os clientes estão tendo no momento?”. Assim, nesta reunião, explicitaram tudo o que se sabe sobre os seis maiores clientes, em quais aspectos pretendem investir, o histórico de atuação no mercado, qual a formação dos gestores, dentre outros.

Além disso, a prospecção de novos clientes é de grande relevância e de responsabilidade do setor Comercial. Diante disso, o entrevistado E2 explicita que este setor deve buscar a captação de novos clientes ao invés de atuar na base de dados de clientes existentes. Todavia, ressalta que, em muitos casos, são os novos clientes que procuram a empresa com suas demandas. O entrevistado E2 afirma que a forma utilizada para conhecer a empresa é por meio do site institucional, considerado o meio principal para contato.

De maneira complementar, o setor de marketing aplica uma técnica para desenhar o perfil dos clientes considerados como os maiores compradores. De tal modo, criaram uma lista contendo o segmento do cliente; o produto ou serviço adquirido; a área de atuação do cliente; o porte; o cargo que está efetuando as compras; quais são os principais cargos que compram mais, dentre outros. Ao mesmo tempo, é dada uma pontuação à medida que tal cliente for consumindo os produtos e serviços ou até lendo as informações postadas nos canais de comunicação da empresa. Com isso, torna-se possível identificar o “decisor” da empresa e oferecer prioridade no atendimento. É o que se depreende de citações, tal como:

A gente faz uma lista, porque isso ajuda na venda digital. Vamos supor, um cargo que mais compra de mim é o de gerente da área financeira. Vamos supor, ele entra em contato comigo e vai consumindo meus materiais na internet e de informação. Assim, eu vou pontuando ele de acordo com o que ele consome. Com isso, será observado se haverá compra ou se quer ficar só informado. Posteriormente, descobrimos se é um decisor e daremos prioridade de atendimento. Caso haja disposição em comprar, o cliente é encaminhado para a área de vendas. Caso não, utiliza-se um software específico (E3).

A entrevistada E3 acrescenta que realizam a captura dos dados de possíveis clientes a partir da divulgação de informações, conforme a entrevistada exemplifica: “*a empresa produz um e-book e para baixá-lo, solicitamos dados como: o nome, empresa em que trabalha, quais são os serviços de tecnologia que mais consomem, dentre outros*” (E3). A partir deste momento, a empresa obtém informações e o comportamento deste usuário, inclusive quando realizam visitas nas redes sociais da empresa, no blog ou no site institucional.

Quanto à descoberta de necessidades dos clientes e indicações de produtos que possam interessá-los, a empresa utiliza de informações registradas em relatórios de projetos anteriores e de experiências acumuladas dos colaboradores. O entrevistado E2 explica que nos projetos de TI a primeira etapa se refere a levantamento de requisitos, ou seja, ao detalhamento das necessidades do cliente. Após este levantamento é elaborado um relatório técnico que será encaminhado para a equipe de desenvolvimento de *software*. Com isso, tais relatórios servem como fonte de informações na tentativa de criarem novas demandas a outros clientes, conforme explicita o entrevistado E2:

Por meio dos relatórios eu consigo somar, às vezes, uma necessidade que um cliente teve, que desenvolvemos algo, e conseguimos oferecer para o outro. Na verdade, a maioria dos nossos produtos saíram assim, temos um produto principal e os outros oito são necessidades específicas de clientes, transformadas em produto.

Todavia, o entrevistado E6 ressalta que a apresentação de demandas por parte da empresa ainda pode ser melhorada, uma vez que a maioria dos projetos é resultado de demandas que os clientes trazem à empresa. E acrescenta que a empresa pode ter uma postura mais ativa de forma a apresentar incrementos e melhorias nos produtos.

O monitoramento dos clientes é realizado, embora não tenha periodicidade definida, principalmente, pelo setor Comercial. No entanto, alguns determinados clientes são tratados diretamente pelos gestores. Nesse sentido, o entrevistado E2 explica que os gestores realizam, semanalmente, reuniões com os clientes, algumas previamente agendadas e outras não, para manter um relacionamento direto e presente. Neste momento, o entrevistado afirma que busca identificar quais as dificuldades do cliente, como é possível ajudá-lo e oferecer atualizações, como pode ser observado nas falas do entrevistado E1:

Por exemplo, estou com um cliente que começou a crescer e precisei falar com eles que estavam com algumas ferramentas obsoletas de desenvolvimento, de controlar o trabalho e as horas trabalhadas. Assim, a gente tem que começar a pensar numa evolução, melhorar, atualizar o *software* dos clientes. E eles animam e dizem: “Ah! Me manda uma proposta, me apresenta tal coisa, uma modelo”. Então, entender a dor do cliente, eu acho isso mais importante, você só consegue isso se você estar lá dentro (E1).

Um exemplo, no ano de 2013 não tinha lançado ainda uma versão do *sharepoint* versão 2013 e estávamos em um processo de desenvolvimento de site em um cliente. Decidimos não vamos oferecer o *sharepoint* 2010 que é a versão anterior e deixa-lo atualizado. Fizemos isso, foi um risco? Foi! Mas uma coisa que a gente queria oferecer a mais, pois já tinha um *know-how* para isso já. Como a gente é parceiro da Microsoft, antes de sair a nova versão, a gente já capacitou nossa equipe (E1).

Para auxiliar, a empresa possui um sistema, um CRM (*Customer Relationship Management*), que possibilita a realização de anotações referentes ao cliente, como exemplo, as oportunidades, possíveis interesses, quais os produtos do mercado estão utilizando e comentários sobre os clientes. Também, informações sobre o negócio do cliente, o segmento, as principais necessidades, os problemas, as dificuldades e de que forma é possível otimizar seus processos e reduzir custos foram levantados como conhecimentos que a organização busca obter, no entanto, sem sistematização e sem periodicidade de atualização.

Quanto ao monitoramento dos concorrentes, apesar da empresa não possuir rotinas para monitorar os concorrentes locais ou estrangeiros no mercado, buscam acompanhar o faturamento. Segundo o entrevistado E2, no setor de Desenvolvimento, foi realizado um mapeamento dos concorrentes. Tal mapeamento contempla a forma de trabalho, em quais clientes eles atuam, com quais tecnologias trabalham e quais suas forças e fraquezas. No entanto, conforme a entrevistada E5, existe uma dificuldade em realizar o monitoramento dos concorrentes, uma vez que que o portfólio de produtos é bastante diversificado. Nesse contexto, exemplifica:

Então vamos supor, a gente trabalha com Microsoft e Adober, algumas empresas trabalham só com Microsoft, outras empresas trabalham só com Adober, tem empresa que trabalha com fábrica de *software*, então, para cada área a gente tem concorrentes específicos. Todos? A gente não tem isso mapeado hoje. Então a gente tem assim, vamos supor, vamos lançar uma campanha, igual estava fazendo um planejamento para Adober, quando a gente vai fazer esse planejamento a gente faz esse mapeamento desses concorrentes da Adober, tantos os concorrentes locais como concorrentes digitais. Como a venda de *software* hoje precisa de assinatura a gente tem concorrente, a gente acaba tendo concorrente no Brasil inteiro. Muita gente compra pela internet. Então a gente faz esse mapeamento local e digital.

Complementando, o entrevistado E6 explicita que, por meio de visitas ao site, os principais concorrentes do segmento no qual trabalha são controlados e os principais produtos e serviços dos competidores são analisados. Ainda, em consonância com a entrevista E5, afirma que por trabalharem com vários segmentos, não conseguem monitorar tudo, todavia, conseguem acompanhar os lançamentos dos concorrentes e levam imediatamente a informação para a Diretoria. Um exemplo deste acompanhamento é destacado pelo entrevistado E5, a seguir:

Identifiquei que um concorrente nosso conseguiu sair bem na frente, ele criou um aplicativo *free*. A Microsoft focou junto, então, exploraram a parceria. É uma das coisas que a gente pretende fazer aqui, liberar algumas coisas que vão ser *free*. É igual os joguinhos que você baixa no celular, você vai jogando, jogando e para passar para próxima fase, existe compras ou propagandas.

Quanto às entidades reguladoras, o entrevistado E1 identifica que a influência não tem afetado de forma incisiva a empresa. No entanto, admite que tais entidades regulam a empresa no que tange a um bom serviço de *software* e em relação à aplicação de algumas práticas de desenvolvimento de *software*.

Referente aos parceiros, os entrevistados ressaltam que possuem o mapeamento desses e afirmam que a relação é de cooperação entre as partes. Neste sentido, destacam, a princípio, os pontos importantes referentes ao relacionamento próximo com estes, a saber: prestação de serviços de licenciamento; o parceiro indica clientes para as empresas parceiras realizarem vendas ou prestação de serviço; para o setor de Desenvolvimento, a parceria é importante por possibilitar o apoio ao uso de novas tecnologias, que ainda não foram divulgadas e que não possuem informações publicadas, conforme ressalta o entrevistado E1:

Quando é novo, ninguém fez, então, você não acha nos blogs, você não acha no Google, você tem que perguntar para o cara lá da Microsoft que trabalhou na criação do produto. Aí ele, às vezes, vai ter que ralar para achar o porquê que isso está acontecendo (E1).

A indicação de clientes, por meio da parceira Microsoft, ocorre por meio de um sorteio contendo todas as empresas parceiras, dependendo da categoria. A Microsoft dispõe vários tipos de parceria e a categoria da empresa A é classificada como parceira Gold. Essa categoria tem uma margem de contribuição de lucro maior, uma vez que a Microsoft repassa os produtos a um preço mais baixo e, ainda, encaminha um número maior de clientes, conforme explicitado pelo entrevistado E3:

Como a gente é um parceiro Gold, existe um programa que eles mandam *leads* e oportunidades de venda, a pessoa entra em contato com a Microsoft e eles repassam para a gente. E qual o critério da Microsoft? É um sorteio. É um sorteio de acordo com a categoria de parceria que você tem com eles (E3).

O entrevistado E6 explica que eles possuem um relacionamento direto com o diretor de Produtos da América Latina, o que possibilita o compartilhamento de informações privilegiadas de novidades dos produtos.

Cabe destacar que o entrevistado E2 enumera a necessidade de ter alguns conhecimentos sobre o parceiro, a saber: *“em quais aspectos posso contar com o ele e qual seu principal ponto forte”* (E2). Além disso, a entrevistada E3 destaca que o relacionamento deve ser construído com base na colaboração. Para tanto, existe uma troca de informações entre a área de marketing da empresa com a área de marketing das parceiras. Uma prática utilizada é o webinar, uma webconferência na qual as pessoas assistem a um determinado seminário e os participantes podem enviar perguntas. A empresa A participa e divulga aos seus clientes, apesar da taxa de participação ser baixa.

E, ainda, a empresa A possui um produto que foi elaborado utilizando uma ferramenta da parceira Microsoft, ou seja, para que um cliente utilize tal produto, é realizada a venda simultânea do produto Microsoft. Neste sentido, o entrevistado E6 alega que como a parceira Microsoft tem o foco de vender licenças, o fato de ter um parceiro para alavancar essas vendas é um grande benefício. Inclusive, o entrevistado ressalta que quando é realizada a apresentação do produto da empresa A, conseqüentemente, o produto da Microsoft é apresentado, demonstrando todas as especificidades do produto.

As condições legais são apresentadas como um elemento que influencia consideravelmente a organização, inclusive, os entrevistados exemplificam um evento que está relacionado à desoneração da folha de pagamento, como pode ser observado na fala do entrevistado E1:

Significa trocar, em vez do INSS cobrar na folha, passa a ser cobrado no faturamento. Isso representa, por exemplo, 100 mil a mais de imposto por mês.

Na mesma perspectiva, as mudanças nas condições econômicas são apresentadas como um fator que influencia diretamente a empresa. Neste contexto, o entrevistado E1 exemplifica que a crise econômica nos últimos anos ocasionou

quedas nas vendas e na prestação de serviços. Assim, os clientes começaram a optar por projetos mais enxutos e demoram muito para decidir a verba e para realizar o pagamento.

Dessa forma, a empresa acompanha as alterações na inflação, o câmbio e taxas de juros. O entrevistado E1 destaca que, principalmente, monitoram o câmbio, uma vez que as compras de *software* e das licenças são efetuadas em dólar.

Quanto aos fornecedores, o entrevistado E1 afirma que seus parceiros são os fornecedores. Assim, a Microsoft, por exemplo, é considerada não apenas uma fornecedora, é uma parceira de tecnologia.

E destacam que as condições do ambiente externo, em geral, podem afetar seus clientes e, conseqüentemente, os afetam também. Um exemplo disso foi um episódio ocorrido com um cliente do setor da mineração que passou por problemas ambientais gravíssimos e, assim, reduziu de forma considerável seus projetos e compras na empresa A.

Ademais, devido à certificação MPS.BR, conforme anteriormente mencionado, a empresa possui um guia organizacional, contendo os procedimentos e atividades para a execução dos projetos.

A pesquisa de satisfação é uma prática realizada pela empresa a cada seis meses com os principais clientes. A escolha dos clientes se baseia no valor do faturamento, e tem o setor de marketing como o responsável pela realização dessa pesquisa. Para tanto, uma metodologia americana é utilizada com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e a fidelidade dos consumidores, conforme destaca a entrevistada E3:

A pesquisa de satisfação que usamos é a Net Promoter Score que é aquela que você pergunta em uma escala de um a dez qual escala você indicaria a nossa empresa a alguém? Assim, a gente fez a pesquisa por telefone e foram selecionados 55 clientes. Tem empresa que a gente entrevistou mais de um. Tivemos retorno de 39 contatos, de 26 clientes. É isso que eu vou apresentar para eles em setembro (E3).

Os resultados desta pesquisa, nos últimos anos, apontaram que a empresa passou da zona de aperfeiçoamento para a zona de qualidade no segundo semestre do ano de 2015, mas no ano de 2016 houve uma queda. Com isso, foi realizada uma identificação dos fatores e também uma projeção de tendências. Para essa projeção de tendência, a entrevistada E3 ressalta que, por meio da análise das variações

percentuais, foi constatado que se a empresa não adotasse mudanças, no ano de 2017 e de 2018, as quedas continuariam progressivamente. Os fatores positivos identificados na pesquisa de satisfação foram: qualidade técnica, atendimento, disponibilidade, relacionamento, comprometimento e prazo. E os pontos de melhoria são: o tempo de resposta, ou seja, quando a empresa não possui soluções prontas, precisa buscá-las e o cliente está com urgência; e falta de um pós-venda proativo, ou seja, apresentar ao cliente sugestões de melhorias nos produtos adquiridos ou o oferecimento de novos produtos, como explicado pela entrevistada E3:

Como a gente trabalha no setor de muita inovação, o cliente comprou, pela primeira vez, um projeto da gente, teríamos que pensar: o que eu posso melhorar? O que mais tenho para oferecer para esse cliente de acordo com o negócio dele? Isso ainda não é desenvolvido e os clientes sentem falta disso. Então, talvez, se eu tivesse uma atitude mais ativa, mostrasse que depois de comprar um produto, agora ele pode comprar o outro produto para acelerar seus processos, talvez ele compraria. Se eu mostrasse esse valor para ele. Eles sentem falta dessa aproximação (E3).

Quanto à pesquisa de mercado, a empresa ainda não realiza essa prática, mas está em processo de estruturação, uma vez que reconhecem a importância dessa pesquisa, como a entrevistada E3 destaca: *“Faz muita falta uma pesquisa de mercado. A pesquisa daria uma direção de investir em qual produto, área e segmento”*.

Além disso, a empresa implantou o Centro de Treinamento Oficial Microsoft, e os treinamentos são ministrados por especialistas Microsoft certificados e atuantes no mercado de trabalho. Além do treinamento em sala de aula, o Centro de Treinamento oferece cursos em um formato on-line sob demanda, combinando vídeo, texto, laboratórios práticos e verificações de conhecimento com o intuito de desenvolver habilidades tecnológicas. São exemplos de cursos: *Installing and Configuring Windows Server 2012; Administering Windows Server 2012; e Configuring Advanced Windows Server 2012 Services*.

Referente a treinamentos, foi possível observar diversas iniciativas: (i) treinamento dos gestores no que tange a criação de competências para elaboração de planejamento estratégico e do planejamento e análise financeira; (ii) treinamento de inovação, com intuito de criar algum tipo de inovação em produto, envolvendo trabalho em grupo e parte teórica com apresentação de metodologias, como o *design thinking* e mapa mental. Para tanto, contrataram uma consultoria externa e fizeram

parceria com o Sindicato das Empresas de Informática e com outras empresas do setor de TI; e, por fim, (iii) treinamento do processo referente à certificação MPS.BR. Além disso, incentivam, financeiramente, os colaboradores a realizarem curso de pós-graduação.

Cabe destacar que a Lei do Bem foi citada como uma forma de incentivo para realização de pesquisas e desenvolvimento de inovação tecnológica, visto que tal lei cria a concessão de incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizarem essas pesquisas/desenvolvimento.

Adiante, com base nas entrevistas, na análise documental e na observação direta, foi possível constatar que a empresa não possui políticas estruturadas de gestão do conhecimento, mas possui iniciativas ou práticas que possuem este foco (BATISTA, 2004), a saber: *github*, melhores práticas, BSC, reuniões, reservatório de documentos, participação em eventos, CRM, base de conhecimentos, lições aprendidas, blog, fórum, *benchmarking* interno e externo, *job rotation*, sistema de gestão por competência, narrativas, sistema *workflow*, gestão de conteúdos, *data warehouse*, *software* de análise de dados de gestão, grupos de discussão, seminário de conhecimento, webinar, palestras, base de sugestões, educação corporativa e o guia organizacional.

A intranet, segundo documentos internos, é uma rede corporativa que utiliza tecnologia e infraestrutura de internet e tem como principal objetivo a centralização das informações internas da empresa em um único local. Nesse sentido, essa iniciativa reúne todos os documentos referentes aos processos da certificação MPS.BR, bem como vídeos, resultado da pesquisa de satisfação, notícias, dentre outros. Todavia, os entrevistados E2 e E3 ressaltam que essa ferramenta apresenta poucos recursos de interatividade e poderia conter, por exemplo, um espaço para que os colaboradores pudessem trocar mais conhecimentos e fazer sugestões.

A Github, plataforma de hospedagem de código-fonte que permite que programadores e usuários cadastrados divulguem seus trabalhos e contribuam com outros projetos, foi inserida no portfólio de práticas organizacionais adotadas pela empresa. O intuito é compartilhar o código-fonte de ferramentas que não evoluíram e que têm potencial de se tornar um produto, conforme se depreende da fala do entrevistado E1:

Por exemplo, tem um framework que a gente desenvolveu para que todo mundo usasse. Usamos. Mas parou no tempo. O pessoal envolve nos projetos e não ficam evoluindo, criando mais funcionalidade. Começa com ele bem e depois começa a desvirtuar, porque tem um monte de coisa que ele não faz ou que não tem a forma de fazer e ele poderia ser mais automatizado. Na sexta na verdade, perguntaram se podia colocar o framework na ferramenta de compartilhamento de código, para ajudar a evoluir. Pensei e disse que vamos colocar sim, porque o que a gente tem não é tão representativo, não é um diferencial tecnológico, e seria interessante para testar este modelo de criar conhecimento e criar coisas de forma compartilhada e aberta. Talvez até nossos funcionários gostariam, fora do horário ou em casa poderem estar participando e melhorando o sistema pelas experiências nos outros projetos. Vamos começar agora. São ambientes de compartilhamento de informação e trabalho compartilhado (E1).

A iniciativa “melhores práticas” é utilizada com a finalidade de registrar informações dos projetos que estão sendo encerrados. Apesar de trabalharem de acordo com as boas práticas da Microsoft, o entrevistado E1 pontua que, a cada projeto finalizado, os gerentes realizam uma reunião para elencarem quais ações trouxeram melhor resultado e enumeram as lições aprendidas, uma outra prática de gestão do conhecimento.

Além disso, a participação em eventos é destacada como uma prática recorrente na empresa. Os gerentes participam de apresentações de startups com o objetivo de realizar parcerias; participam de congressos; de eventos internacionais; e de feiras para exporem seus produtos, servindo como meio de validação destes, conforme destaca o entrevistado E7.

O CRM (*Customer Relationship Management*), conforme mencionado anteriormente, é uma prática utilizada para gerenciamento dos clientes e registro dos possíveis interesses desses. Com isso, tais interesses são vistos como oportunidade e são tratados por estágios: (i) prospecção; (ii) qualificação; (iii) oportunidade; e, finalmente é considerada como uma (iv) solução.

Por sua vez, a base de conhecimentos foi criada para possibilitar o armazenamento e organização de todos os conhecimentos da empresa, para consulta e recuperação (SORDI, 2008), posteriormente. Para tanto, conforme relata o entrevistado E2, a base contém a descrição das atividades, artigos e os colaboradores são incentivados a inserir os conhecimentos adquiridos em cada projeto executado:

É obrigatório no fim de cada projeto fazer uma avaliação e descobrir se tem alguma coisa que pode ir para a base de conhecimento e alguma coisa que pode virar um ativo reutilizável, porque a gente faz coisas interessantes em alguns projetos e depois repete no outro (E2).

Contudo, os entrevistados E1 e E2 reconhecem que a base de conhecimento é pouco utilizada na empresa. Segundo os entrevistados, em caso de dúvidas, os colaboradores preferem realizar uma pesquisa em outras fontes de informação, como o Google, por exemplo, ao invés de consultar a base de conhecimento, como pode ser observado na fala do entrevistado 1:

Logo que a gente lançou a base eu falava que as primeiras pesquisas, o primeiro local onde você deve pesquisar por alguma coisa é na base do conhecimento; depois, você vai pesquisar com a sua equipe, com sua área, com o grupo de discussão, fórum, e depois você vai no Google. Mas é o contrário, primeiro a pessoa vai no Google sempre (E1).

Visto que a empresa investe em marketing digital, o blog tem sido uma prática muito utilizada para disponibilizar materiais, para monitorar o que os clientes estão lendo e, ainda, coletar informações desses clientes. Os materiais publicados são elaborados pelos colaboradores com assuntos que julgam pertinentes e de interesse dos clientes.

O fórum de conhecimento foi criado com a ideia de ser uma ferramenta de colaboração entre as equipes, uma vez que possibilita a inserção de textos, de informações, de dúvidas e de respostas, com temas separados em grupos, permitindo a troca de experiências.

Já as práticas *mentoring* e *coaching* foram mencionadas como práticas já utilizadas, como relata a entrevistada E4, que realizou *coaching* em Recursos Humanos quando foi promovida para essa área e não possuía conhecimentos prévios. Todavia, os entrevistados afirmam que tais práticas, nos últimos anos, não têm sido aplicadas na empresa.

O *benchmarking* interno, também, é uma iniciativa empregada com ações voltadas à identificação de rotinas e comportamentos existentes em outros setores da empresa. Conforme acrescenta o entrevistado E2: “*Outros departamentos perguntam a área de licenciamento, por exemplo, como que funciona tal coisa em uma determinada situação. Isso acontece muito. E levam para seus departamentos essas boas práticas*”. Ainda, com intuito de compartilhar práticas de outros departamentos, a empresa é favorável ao método *job rotation*, uma vez que permite que o colaborador atue em diferentes funções e, com isso, aumente o conhecimento da sua equipe.

Quanto às iniciativas relacionadas à gestão por competência, foi possível identificar que a empresa, conforme já mencionado, além de elencar as principais

competências organizacionais a serem conquistadas, realizou um mapeamento das competências necessárias para os cargos e setores, construindo, para tanto, uma matriz de competências. E, ainda, para alcançar as competências organizacionais desejadas, estão desenvolvendo um plano de educação corporativa com o objetivo de proporcionar capacitação e desenvolvimento de habilidades necessárias.

As áreas estão oferecendo, também, seminários de conhecimento uma vez por mês. E, ainda, o setor de marketing participa e divulga aos clientes os *webinars*, uma webconferência, oferecida pelos departamentos de marketing dos parceiros.

A base de sugestões/ideias permite que os colaboradores insiram sugestões para mudanças em alguns temas, a saber: análise de *software*, arquitetura, boas práticas, desenvolvimento, dentre outros. Com isso, semestralmente, os gestores avaliam a base e buscam treinamentos. Contudo, os gestores, entrevistados E4 e E6, afirmam que existem obstáculos e desafios a serem superados quando o assunto é captura de ideias. O primeiro desafio seria formular estratégias para explorar, cada vez mais, as ideias e soluções que os colaboradores têm referentes às melhorias nos processos organizacionais ou nos produtos. Os gestores afirmam que existe um incentivo, mas por não haver uma recompensa, percebem que a participação é baixa. A entrevistada E4 afirma que para estipular uma recompensa, deve ser considerado o nível de abrangência da ideia - se influencia só o trabalho de um colaborador, ou de uma equipe ou de toda empresa; e afirma que, ainda, a empresa não possui critérios e estruturação de recompensas.

Assim, as soluções propostas pelos colaboradores são restritas e de caráter mais simples, segundo o entrevistado E1. Como exemplo, cita uma sugestão na estrutura física da empresa, a inclusão do ar-condicionado, ter sido implementada. No entanto, ressalta que ainda não existe rotinas que tentam aproveitar sugestões pertinentes aos produtos e processos organizacionais.

Salienta-se, ainda, com base no entrevistado E6, que é na execução dos projetos que a empresa mais aprende, uma vez que são necessidades diferentes e segmentos também diferentes. São realizadas reuniões que permitem a troca de conhecimentos, visto que os colaboradores apresentam sua experiência em um determinado cliente e os conhecimentos que estão sendo adquiridos no projeto em execução.

Mas quando se trata de explicitar e armazenar conhecimentos, o entrevistado E2 complementa que, apesar de ser unânime o reconhecimento da

importância em registrar os conhecimentos, existe uma resistência, como pode ser observado na seguinte citação:

O que acontece, é o mal das empresas hoje, é muito difícil as pessoas quererem realmente escrever o que faz, descrever para qualquer um entender. Eu não falo nem que é por medo de perder o trabalho. Não é isso. Acham que não é válido. Só que esquece o seguinte, por exemplo, se eu sair da empresa hoje, tudo que eu faço está ali descrito no guia. Eu faço coisas além daquilo ali? Faço. Mas já ajuda (E2).

No entanto, o entrevistado E6 acredita que os colaboradores não registram por dificuldade de escrever, como explicita na sua fala:

Então, documentar algo é muito difícil. Então, eu falo assim, eu falo por mim, porque eu já fui desenvolvedor, e eu lembro que quando eu comecei a especificar sistema eu tinha uma dificuldade enorme. Hoje, para mim isso é muito fácil, então eu escrevo manual, eu escrevo tudo, hoje qualquer cliente quando me manda algum erro, eu coloco assim: causa raiz, problema identificado, o que que foi a solução, eu escrevo tudo e ainda mando para a equipe, eu já tenho o costume de escrever dessa maneira (E6).

E, a entrevistada E4, em consonância, acrescenta que os colaboradores são muito dispostos em realizar troca de conhecimento e pondera: *“Eu não vejo aquela preocupação de reter conhecimento, esse conhecimento é meu e não passo para ninguém. Eu não vejo. Mas se conseguíssemos explorar e incentivar, eu acho que daria bem mais resultados”*.

De fato, os gestores E1 e E2 afirmam que, apesar da empresa não estimular neste momento, no ano de 2016 houve incentivos, com a realização de campanhas com metas, como exemplo, três postagens na base de conhecimento por mês. E, ainda, realizavam premiações em dinheiro para as metas cumpridas e os resultados eram positivos.

Ainda, os entrevistados E1, E2 e E5 relataram alguns dos desafios enfrentados e que são relacionados com o conhecimento organizacional. O primeiro é a falta de controle das atividades executadas e dos conhecimentos que os colaboradores alocados nos clientes têm. Assim, o entrevistado E2 destaca:

É um desafio, pois as vezes estão muito tempo numa área, tem um conhecimento muito grande, como na área bancária, por exemplo. Poderíamos, com isso, fazer uma inovação nessa área, mas existe a distância e a questão dos termos de confidencialidade. Apesar que existem conhecimentos genéricos que não seriam da empresa e sim do mercado e que poderiam ser aproveitados (E2).

Com isso, para superar este desafio, ações como a organização de eventos, com duração de três a quatro horas, com caráter dinâmico, estão sendo adotadas pelos gestores com o intuito de capturar os conhecimentos dos colaboradores que permanecem no cliente.

Um segundo desafio é aproveitar momentos de interações, como as reuniões, por exemplo, como um contexto capacitante, o Ba, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). Apesar das inúmeras reuniões realizadas na empresa, o entrevistado E2 afirma que esses momentos são pouco aproveitados para o compartilhamento de informações e conhecimentos, conforme pode ser observado em sua fala:

Até mesmo porque, em uma reunião gerencial, muitos gerentes estão preocupados mais: “Meu Deus, eu tenho que ligar para o fulano de tal”. Ou acham que aquilo discutido na reunião não vai agregar nada para ele, então, não participa. Dificilmente, a gente tem reuniões onde todos compartilham informações e conhecimentos (E2).

Ainda, cabe destacar que a empresa não possui indicadores com a finalidade de mensurar e monitorar a aprendizagem organizacional. Ao identificar os indicadores utilizados pela empresa, foi possível constatar que os indicadores existentes são relacionados a custo, tempo, horas gastas por projeto, faturamento bruto, despesas; ou seja, indicadores quantitativos e com foco financeiro.

E, por fim, foi identificada uma iniciativa, a *gamification*, considerada como uma estratégia de interação, com pensamento orientado para jogos, como forma de incentivar os colaboradores a executarem atividades ou a ter atitudes, por meio da disputa e da premiação. O foco era voltado para desenvolvimento pessoal e, como o entrevistado E1 destaca, o resultado foi satisfatório. A gestora de Recursos Humanos, inclusive, escreveu um artigo apresentando a aplicação desta estratégia na empresa e recebeu um prêmio da Associação Brasileira de Recursos Humanos.

4.1.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicativos de conhecimento.

Diante dos conhecimentos revelados por meio do monitoramento do ambiente externo, a empresa A, como resposta, realizou uma série de mudanças estruturais, tecnológicas, estratégicas e, até mesmo, comportamentais que vêm permitindo um aumento no faturamento e no número de clientes. Ou seja, as mudanças têm possibilitado à empresa um melhor desempenho organizacional. Esse fato está em sintonia com os modelos de Meirelles e Camargo (2014) e Eriksson (2014), que apresentam tais mudanças como consequência do monitoramento ambiental e dos processos relacionados ao conhecimento.

Na verdade, conforme o entrevistado E7, o DNA da empresa é ser apto às mudanças. No entanto, ele acrescenta que começaram a trabalhar para não ficarem tão submissos a ponto de realizarem apenas mudanças que são impostas pelo ambiente externo. Dessa forma, poderiam conseguir antecipar e promover mudanças de forma independente. Ainda, o entrevistado E7 acrescenta:

Falei que acabei de descobrir que a nossa empresa não tem identidade, tipo assim, a gente não trabalhar nunca com as mesmas coisas. Assim, a identidade da empresa, até os dias de hoje, foi justamente ser um camaleão, no sentido de está sempre se transformando (E7).

As mudanças estruturais foram as pioneiras. A empresa detectou avanços tecnológicos e atitudes reativas dos clientes e concorrentes. Decidiu-se, assim, pela criação de novos setores, como o setor de produto, de inovação e o setor de marketing, com o intuito de atendimento às demandas de inovação. Além disso, conforme anteriormente apresentado no tópico 4.1.2, os sócios passaram a se dedicar mais a novos negócios, novas tecnologias ou a novos produtos. Para tanto, criaram os cargos de gestores e deram maior autonomia para esses, como exemplo, o novo gestor do setor de desenvolvimento de *software* iniciou a sua gestão modificando o processo de desenvolvimento dos *softwares* da metodologia clássica para a ágil.

Além disso, a computação na nuvem foi indicada como a mudança tecnológica que mais impulsionou a empresa a realizar mudanças consideráveis em seus processos, produtos e serviços. A empresa, conforme apresentado, realizou toda

a migração de seus programas, e-mails, documentos; realizou treinamentos; participou dos congressos da Microsoft; passou a oferecer produtos e serviços utilizando, portanto, a nuvem; e começou a realizar tal mudança em seus clientes.

Cabe destacar que os dois principais e novos produtos que a empresa possui é a intranet e um produto relacionado à gestão de projetos. Criação de novos produtos é um resultado destacado por diversos trabalhos, tais como: Wang e Ahmed (2007), Teece (2007) e Eisenhardt e Martin (2000). Assim, conforme destaca o entrevistado E6, a intranet apresentava diversas funcionalidades, todavia, com a migração para nuvem, uma nova versão foi construída, mais básica, uma vez que a plataforma mudou. Nesse sentido, o entrevistado E7 acredita que a intranet será vista, em pouco tempo, mais como um produto cortesia, ou seja, um produto gratuito, um diferencial, do que um produto para investimento. O outro produto, relacionado à gestão de projetos, busca agilizar o processo de implantação e parametrização do *Microsoft Project Online*, visto que a empresa possui uma experiência em configuração e práticas de gerenciamento de projetos. Tal configuração se deu por meio da iniciativa de dois colaboradores, como pode ser observado na fala do entrevistado E6:

A ideia do produto, inicialmente, era só uma parametrização rápida do Project Service, algo que a gente fazia em torno de 20 dias. Só que eu comecei a perceber quando eu falava assim: “você pode criar até vinte campos personalizados; você começar aqui por objetivo, projeto, justificativa...”; e não entendiam bem. A maioria dos clientes que eu ia tinham pouquíssima maturidade ou quase zero em gerenciamento de projetos. E o pessoal às vezes, a maioria das vezes perguntava: “o que você sugere, o que normalmente você coloca?”. E, depois que eu fiz o meu MBA tudo isso ajudou. Então, eu fiz MBA em gerenciamento de projetos, e falei assim: “gerenciar projeto é tudo igual, assim, acho que a base é a mesma, independente do tipo do projeto, mas o esqueleto é aquilo”. E aí foi quando eu propus, eu falei assim: “quer saber de uma coisa, todo mundo sempre me pergunta o que vai ser, vamos definir, então”. Assim, eu e CEO validamos, e aí a gente lançou o produto agora com configuração fixa. E, como diferencial de mercado, além de ter toda a experiência que a gente colocou no produto, a gente implanta até cinco dias. Então, até aí já, tem dois bancos que nós trabalhamos. Então, todos os dois resolveram e disseram: “eu vou pegar o seu produto e depois eu contrato uma hora de consultoria para personalizar o restante das coisas” (E6).

Além disso, o produto gera relatórios personalizados, tanto em nível gerencial como em nível executivo, e a empresa oferece dois dias de treinamentos para o gerente do projeto, como ressalta o entrevistado E7: “*faço a introdução, explico como montar o cronograma, eu explico tudo. Tenho um cenário que eu vou reproduzir*

mais ou menos o dia-a-dia de um gerente de projetos". Todavia, como destaca o entrevistado E7, o produto não é inovador: *"Ele pode ter sido inovador há dois anos atrás. Na verdade, ele é um acelerador do produto da Microsoft. A única coisa que a gente faz é que agregamos conhecimento e implantamos um produto mais rápido. Então, ele não tem nada de inovação"*. Ainda, o entrevistado acrescenta que como o setor é altamente dinâmico, a cada dois anos, a empresa tem que apresentar algum novo produto que seja inovador. E, com isso, foram feitos muitos aplicativos para *mobile*, sendo que os primeiros foram aceitos com o intuito de servirem como aprendizagem.

E, para finalizar, uma mudança estratégica ocorreu no mês de novembro do ano de 2017: a empresa A se une com uma empresa do setor de TI para se tornar um fornecedor estratégico de TI, com portfólio mais abrangente. Tal fato está em consonância com os trabalhos de Collis (1994), Teece (2007), Meirelles e Camargo (2014), Eriksson (2014) e Eisenhardt e Martin (2000), que propõem mudanças estratégicas como um resultado das capacidades dinâmicas. A fusão ocorreu entre a empresa A, que é especializada em *SharePoint*, *Fábrica de Software*, *BI* e *Analytics* e *Outsourcing*, e a empresa X, que é referência em segurança da informação, gerenciamento de infraestrutura de TI, implantação de novas tecnologias, serviços gerenciados em nuvem e projetos complexos e consultoria. Nesse sentido, o CEO da empresa adquirida afirma: *"Os nossos serviços e produtos se complementam. Com a aliança, iremos criar um portfólio de produtos integrados aproveitando as melhores características de cada empresa e garantindo a continuidade de todas as ofertas atuais"*.

Após a união, a empresa contará com mais de 200 colaboradores, sendo que mais de 90% são técnicos em diversas áreas de TI. Possui a pretensão, também, de investir na expansão geográfica, incluindo projetos internacionais.

E os resultados destas mudanças supracitadas estão sendo positivos para o desempenho da empresa A. A empresa tem crescido 8% ao ano, demonstrando, assim, que continua a ser uma empresa de sucesso.

4.1.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso

Assim, de acordo com o modelo proposto por Eriksson (2014), pode-se sintetizar, conforme apresentado no Quadro 10, que a empresa A possui os seguintes fatores organizacionais internos, práticas e mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento e resultados/decisões estratégicas.

Caso A			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento obtidos	Resultados/Decisões
<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da alta administração; - Estrutura organizacional flexível e horizontalizada; - Definição e descrição clara dos cargos e responsabilidades; - Conscientização do papel do conhecimento. - Profissionais certificados; - Criação do Centro de treinamento oficial Microsoft; - Criação do Programa de Melhoria da Qualidade e estruturação dos processos para Certificação MPS.BR; - Adoção de práticas motivacionais do setor de Recursos Humanos; - Processo decisório colaborativo; - Papel da liderança e baixa resistência a mudanças; - Comunicação eficiente; 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - visitas ao cliente; - registros no CRM; - reuniões dos gestores com o setor comercial; - publicações no Facebook, no LinkedIn e campanhas digitais; - lista com o perfil dos clientes; - utilização de um <i>Software</i> de Marketing e Vendas; - relatórios de levantamento dos requisitos de <i>software</i>. <p>Concorrente</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhar o ranking das melhores empresas para trabalhar; - mapeamento de concorrentes por segmento. <p>Parceiros –</p> <ul style="list-style-type: none"> Webinar com os parceiros; - utilização dos produtos dos parceiros nos produtos da empresa. <p>Condições Econômicas/Políticas/ Legislação/ Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanham na mídia. 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - principais dificuldades; - ferramentas obsoletas. - oportunidades/ possíveis interesses; - necessidades; - problemas; - produtos que usam; - preferências de produtos ou serviços; - opinião sobre os produtos; - sugestões de melhorias; - cargos que mais efetuam as compras; - os processos que podem ser otimizados e custos reduzidos; - as preferências dos clientes; - o que eles querem ou esperam dos produtos da empresa; - quais as ofertas os clientes consumiram; - como a tecnologia poderia ajudar eles no dia a dia; - em quais aspectos pretendem investir; - o histórico de atuação no mercado; - qual a formação dos gestores; - quais os produtos do mercado estão utilizando; - sobre o negócio do cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças tecnológicas para computação na nuvem; - Mudanças na estrutura organizacional; - Fusão com uma empresa do setor de TI; - Criação das áreas de Inovação, de produtos e de marketing; - Mudanças no setor de desenvolvimento da metodologia clássica para a ágil; - Novos produtos – intranet, PPM e aplicativos para mobile; - Crescimento de 8% ao ano.

Caso A			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento obtidos	Resultados/Decisões
	<p>Condições Tecnológicas/ setor de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> - congressos oferecidos pelos parceiros; - eventos de lançamento dos produtos; - reuniões semestrais e mensais com arquitetos e líderes; - Consultorias com o SEPG. <ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos sobre competências, da certificação MPS.BR e de inovação; • Pesquisa de satisfação; • Ferramentas de busca de informações e de troca de conhecimento; • Conhecimentos e experiências acumuladas dos projetos e das propostas aos clientes; • Parceria com instituições e a Lei do Bem; <p>- Outras práticas de Gestão do Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Github • Intranet • Melhores práticas • BSC • Reuniões • Reservatório de documentos • Participação em eventos • CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) • Base de Conhecimentos 	<p>- o segmento.</p> <p>Concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - concorrentes que estão no ranking das melhores empresas para trabalhar; - concorrentes em cada segmento; - as tecnologias que dominam e utilizam; - o faturamento; - forma de trabalho; - os clientes atuais; - faturamento; - pontos fortes e fracos; - detalhes dos seus produtos; - lançamentos de produtos. <p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - pontos fortes; - benefícios e ajudas que o parceiro pode proporcionar. <p>Condições Econômicas/Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - alterações na inflação, câmbio e taxa de juros. <p>Legislação</p> <ul style="list-style-type: none"> - desoneração da folha de pagamento. <p>Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - práticas de desenvolvimento de <i>software</i>. <p>Condições Tecnológicas/ setor de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendências e tecnologias atuais; - novas ferramentas, plataformas e ambientes de desenvolvimento; - <i>clouding computer</i>; - internet das coisas; 	

Caso A			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento obtidos	Resultados/Decisões
	<ul style="list-style-type: none"> • Lições aprendidas • Blog • Fórum • Comunidade de prática • <i>Mentoring e coaching</i> • <i>Benchmarking</i> interno e externo • <i>Job rotation</i> • Fóruns • Mapeamento e auditoria de conhecimento • Sistema de Gestão por Competência • Banco de Competência organizacional: • Sistema de <i>Workflow</i> • Gestão de Conteúdos • <i>Software</i> de análise de dados de gestão • Grupos de discussão • Seminário de conhecimento • Webinar • Palestras • Base de sugestões/ideias • Educação corporativa • Guia Organizacional <i>Gamification</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - bigdata; - inteligência artificial; - <i>business intelligence</i>; - computação móvel. 	

Quadro 10 - Capacidades dinâmicas no caso A
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2017.

4.2 Análise da Empresa B

4.2.1 Apresentação do caso

A empresa B é especializada em *softwares* e serviços para o setor financeiro, com mais de 700 colaboradores. A empresa atende mais de 270 clientes, em três estados brasileiros, e possui mais de 3.500 acionistas brasileiros e estrangeiros.

A trajetória da empresa, conforme ilustra o quadro 11, é marcada pela introdução de novos serviços e, principalmente, por muitas aquisições, as quais possibilitaram o crescimento da empresa. Essa trajetória possui similaridade com os resultados evidenciados por Wang e Ahmed (2007), Teece (2007) e Eisenhardt e Martin (2000), no que tange a estas atitudes de reação para se adequar ao ambiente.

Ano	Histórico
1996	Deram início às atividades: prestação de serviços na forma de projetos de desenvolvimento de <i>software</i> .
2000	Novo modelo de negócio – desenvolvimento de um <i>software</i> próprio com o intuito de migrar para um modelo de negócio baseado em produtos.
2002	Contemplada com recursos BNDES para acelerar a mudança do modelo de negócio.
2004	Lançamento de um dos primeiros aplicativos brasileiros para tesouraria de instituições financeiras, tornando-se o principal produto da empresa.
2005	Início das aquisições – com os financiamentos do BNDES e de uma outra gestora, ampliou-se o escopo do aplicativo, com módulos para câmbio, derivativos e renda fixa, e iniciou-se a estratégia de crescimento via aquisições com a incorporação de uma empresa focada no desenvolvimento de soluções para tesouraria e investimentos.
2006	Aquisição da totalidade das ações de uma empresa desenvolvedora de <i>software</i> para canais de atendimento que participou do desenvolvimento do primeiro <i>internet banking</i> brasileiro.
2007	<i>Boom</i> de aquisições de uma empresa desenvolvedora de <i>softwares</i> para seguradora de vida e previdência; e de uma empresa com soluções para gestoras de recursos.
2008	Terceiro empréstimo do programa BNDES.
2010	Aquisição de uma empresa de consultoria e de processos para instituições financeiras.
2012	Com o quarto empréstimo do programa do BNDES, surgiram novos projetos de pesquisa e desenvolvimento, marketing e comercialização. Houve o registro de uma empresa aberta e a listagem de ações.
2013	Realizada a Oferta Pública Inicial de Ações. Aquisição de uma empresa de <i>softwares</i> para <i>assets</i> e fundações, segmento de gestores de recursos.

2015	Entrada no mercado de consórcios – mais duas aquisições: especialistas em soluções para o segmento de administradoras de consórcios.
2016	Aquisição de uma empresa que fornece <i>software</i> e serviços para bancos, entidades de previdência e operadoras de saúde, corretoras e concessionárias.

Quadro 11 - Histórico do caso B
Fonte: Documento Interno, 2017.

Quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa B, destacam-se soluções de *software*, sistemas sob medida, *outsourcing* e consultoria. Assim, a descrição dos produtos e serviços é apresentada no quadro 12, a seguir:

Produto/Serviço	Descrição
Software	A unidade de <i>software</i> da empresa oferece sistemas voltados às instituições que atuam no mercado financeiro nas áreas de tesouraria, investimentos, seguros e canais de atendimento. Exemplos destes <i>softwares</i> são: para as atividades de Administração, Gestão, Controladoria e Custódia de Investimentos; <i>software</i> de tesouraria do Sistema Financeiro Brasileiro; gestão de consórcios; app para consórcios; ferramenta que reúne características de <i>Business Intelligence</i> ; <i>software</i> que oferece à administradora de consórcio a avaliação do <i>ranking</i> de mercado e de diversos indicadores; ferramenta de controle de acesso a aplicações distribuídas na Web e na Intranet com integração aos sistemas corporativos; e um sistema Integrado de Contabilidade.
Projetos	Desenvolvimento de sistemas sob medida, utilizando metodologia baseada nas melhores práticas de governança, gestão de projetos e engenharia de <i>software</i> .
Outsourcing	Com mais de 15 anos de experiência em <i>outsourcing</i> para o mercado financeiro, atua em diversas instituições financeiras, tais como bancos, seguradoras, fundações e <i>assets</i> .
Consultoria	Oferece consultoria em implantação de soluções (diagnóstico de TI, <i>design</i> de modelos operacional e de tecnologia, definição de requisitos de negócio, seleção de soluções e/ou provedores); transformação digital, modelo <i>As a Service</i> e modelo <i>in box</i> .

Quadro 12 - Produtos/serviços oferecidos pela empresa B
Fonte: Documentos internos, 2017.

Esses produtos e serviços são oferecidos em diversos segmentos, a saber: bancos, gestores de recursos, entidades de previdência, administradoras de consórcios, seguradoras e operadoras de saúde, entre outros, como ilustra a figura 7:



Figura 7 - Softwares e serviços na empresa B
Fonte: Documentos internos, 2017.

Adiante, de acordo com os documentos internos, a missão da empresa é definida como “*criar e implantar soluções inteligentes, utilizando conhecimento e experiência de negócio financeiro de forma a gerar valor para clientes, colaboradores e acionistas*”. Sua visão é “*ser a melhor e a maior empresa brasileira em soluções de negócio financeiro na visão de nossos clientes, colaboradores e acionistas*”, e seus principais valores são: gente que faz (colaborador); gente que gosta do que faz (trabalhar com intensidade, ousadia e inteligência buscando superar desafios); gente que reconhece quem faz (valorizar a iniciativa e o comprometimento); gente que colabora (trabalhar em equipe, estimular a comunicação e colaboração); foco no cliente; geração de resultados e eficiência; e integridade.

4.2.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

O primeiro fator apresentado foi a estrutura organizacional. Tal fator é mencionado por Dosi et al. (2008) como um elemento componente das capacidades dinâmicas. Nesse sentido, o entrevistado E8 afirma que a empresa opta por uma estrutura mais enxuta e simples, evitando a criação de cargos como vice-presidente de produto, superintendente, *head* ou de executivo. Sendo assim, conforme os documentos internos, os principais cargos são: presidente, vice-presidente, diretores, gestores, coordenadores, analistas e técnicos. Ainda, destaca que algumas áreas não possuem coordenadores e, assim, os técnicos se reportam aos gerentes diretamente.

O entrevistado E8 enumera algumas das diretorias específicas criadas para apoiar os planos estratégicos da empresa, a saber: Diretoria Administrativa Financeiro; Diretoria de Relação com Investidores, por serem uma empresa de capital aberto; Diretoria de Projeto; Diretoria M&A (*Mergers and Acquisitions*), Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento; Diretoria de Outsourcing, Diretoria de Marketing e Inovação, Diretoria de Pré-venda, Diretoria Comercial, que realiza todo o processo de venda; Diretoria Técnica, responsável pelos *softwares*, e essa se divide em outras subdiretorias, de acordo com os tipos de *softwares*, como, por exemplo, *software* de tesouraria bancária, *software* de fundo de investimento, *software* de consórcio, dentre outros.

Como apresentado, destaca-se que a empresa possui a diretoria de M&A (*Mergers and Acquisitions*), na língua vernácula, setor de fusões e aquisições. A empresa reconhece que para crescer, muitas vezes, a melhor estratégia é unir esforços e fazer uma fusão ou aquisição. Assim, este setor possibilita à empresa B a entrada em novos negócios e mercados, reforçando os achados de Eisenhardt e Martin (2000) quanto à estratégia de fusão e aquisições. O setor é responsável por buscar e analisar empresas que podem ajudá-los a inovar, e, com isso, inicia-se o processo de negociação e verificação quanto à intenção de venda por parte da empresa. Nesse sentido, essa área possui práticas de mapear o mercado nacional e realiza diagnóstico financeiro e técnico nas empresas candidatas a serem adquiridas. Além disso, conta com a ajuda da Diretoria Técnica, Administrativa e de advogados para descobrirem informações referentes à, por exemplo:

Saúde financeira, saúde contábil, saúde fiscal, saúde de passivo trabalhista destas empresas, se estão envolvidos em escândalos e, assim, adiante. E, a parte técnica: se o *software* dele está moderno, se é profundo ou é raso, ou seja, trata apenas as operações básicas. E, não interessa, eu preciso de um *software* profundo, que faça complexidades e tenha flexibilidade (E8).

Além disso, ressalta-se outras iniciativas que merecem destaque: (i) papel de cada colaborador é claramente definido; (ii) cobrança por resultados; (iii) equipes multidisciplinares, como destaca o entrevistado E8: *“sou um dos diretores que estão tocando o processo, somos “multitasking”, capazes de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, mas não temos todas competências. Assim, a gente compõe a equipe com várias diretorias”* (E8); (iv) integração com os colaboradores de todas unidades; e (v) os colaboradores possuem conhecimentos do mercado financeiro para uma comunicação eficaz com seus clientes. Esses fatores corroboram com a escala definida por Rodríguez (2013), a qual apresenta tais fatores como componentes das capacidades de integração e de coordenação.

4.2.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos

De acordo com o entrevistado E8, a empresa reconhece que está em um processo de mudança para conseguir inovar. Neste processo de inovação, as informações do ambiente externo têm sido priorizadas, como afirma o entrevistado E8: *“a gente está vindo de fora para dentro, senão a gente vai para construir igual; e para eu fazer diferente, preciso trazer informação nova”* (E8). Assim, os conhecimentos relacionados aos fatores internos e externos tornam-se extremamente relevantes para a empresa, conforme exemplifica o entrevistado E8:

Então, para eu saber onde eu vou eu preciso saber tudo, saber do meu ambiente de trabalho, das tecnologias, do meu concorrente, o que meu cliente quer ou não quer, o que o meu *prospect* gostaria, qual a estratégia do meu *prospect* de crescimento e conhecer quem são os decisores dentro de um banco (E8).

O primeiro fator destacado é a tecnologia. O entrevistado E8 reconhece que, apesar de a empresa não possuir uma prática estruturada de acompanhamento das inovações tecnológicas, identificar tais avanços desse fator do ambiente externo é fundamental. Assim, a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), contendo seis colaboradores, acompanha o mercado e analisa *“as novas tecnologias de desenvolvimento e trazem para dentro da empresa novos frameworks, novas linguagens, novas metodologias, principalmente”*, como ressalta o entrevistado E8.

E, ainda, acrescenta que, por ser uma empresa de tecnologia que realiza entregas solicitadas pelo cliente, muitas demandas não estão relacionadas com inovação. Acompanhar essa inovação, portanto, torna-se uma tarefa mais árdua. É o que se depreende da seguinte fala:

Por exemplo, todo o mundo de inovação que está aparecendo, que a gente ainda não domina, não está aqui no nosso ambiente, está no ambiente externo. Mas a gente tem algumas pessoas que, de fato, já estão começando a ter um contato com isso. Uma coisa é quando eu tenho alguma coisa no meu mundo que eu conheço e que a gente vem trabalhando para melhorar, e eu tenho o mundo externo. Então, você fala em Fintech, você fala de uma série de tecnologias, o mundo de inovação é um mundo muito amplo. E, para a gente, ainda, é muito estranho porque nós somos uma empresa de tecnologia que entrega o que o cliente quer hoje. Então, muito do que ele quer hoje ainda não chegou na inovação. Então, a gente sabe que, tanto interna como externamente, a gestão do conhecimento é fundamental e a gente tem trabalhado com isso mais no dia a dia (E8).

Com isso, o entrevistado ainda reforça que *“dependo muito do meu cliente, às vezes o cliente está mais atrasado do que eu e, isso me freia porque eu preciso entregar o que ele quer, e não o que eu quero entregar para ele”*.

Apesar dos documentos internos alegarem que a empresa tem investido continuamente na inovação de seus produtos e serviços e que, historicamente, uma alta proporção da receita líquida é destinada a projetos de Pesquisa (P&D), o entrevistado E8 ressalta que essa área tem na prática uma atuação mais voltada para melhorias dos sistemas já desenvolvidos, o que é chamado de atuação para subsistência. E, nesse sentido, ainda nos documentos internos analisados, foi possível identificar que os investimentos em P&D foram destinados majoritariamente para (i) desenvolvimento de novos módulos nos *softwares* que compõem o portfólio da empresa; (ii) desenvolvimento de novas funcionalidades; (iii) atualização tecnológica dos sistemas; e (iv) integração entre os sistemas; colaborando com a abordagem apresentada pelo entrevistado.

Ainda, os entrevistados acreditam que as mudanças tecnológicas que as *fintechs* têm introduzido no mercado é uma oportunidade para a empresa B e que o acompanhamento das tecnologias utilizadas pelas *fintechs* servirá de norte para as novas estratégias a serem formuladas pelas empresas, como pode ser observado na fala do entrevistado E8 a seguir. Cabe destacar que as *Fintechs* - combinação dos termos, em inglês, *financial* (finanças) e *technology* (tecnologia)- são startups voltadas para o uso da tecnologia no setor financeiro.

Conhecimento a gente tem todos, a gente está em todos os bancos, hoje nós temos mais de 300 clientes na nossa carteira. Quer dizer, é um baita de um ativo, então conhecimento a gente tem, tecnologia a gente vai descobrir, é exatamente esse o ponto. Que tecnologia a *fintech* X está empregando? É lá que eu vou, é naquela tecnologia que eu vou, é aquilo ou para melhor, então a gente está nessa fase de transição de se reinventar. Em 2017 ainda não, mas em 2018, 19 e 20 eu vou estar em uma nova estratégia (E8).

Todavia, mesmo possuindo uma área de inovação, os colaboradores deparam com os mesmos desafios, a saber: produzir resultados a curto prazo, devido a empresa ser de capital aberto; definir de onde sairá tais investimentos; resistência a mudanças por parte dos clientes, dentre outros, conforme apresenta a citação a seguir:

Se a gente não acompanhar isso, a gente fica para trás. Então, a gente precisa acompanhar. Não tenha dúvida disso. E quando eu olho para algumas coisas como inovação, o resultado vai vim amanhã, o resultado vai vim daqui a dois, três, quatro, cinco anos. Então, assim, você fazer a gestão do resultado imediato versus o resultado futuro, é um grande problema de implementação. O quanto que eu tenho para investir em um resultado futuro? E se esse resultado não vier? Eu tirei dinheiro de quem? Do acionista ou do investidor? O acionista quer ver hoje dividendos, ele quer ver resultado, de fato. E, aí falo: olha vou te pagar dividendos, vou tirar 50% do teu dividendo para investir em alguma coisa no futuro. Essa gestão de uma empresa de capital aberto, ela é sempre muito difícil. E tecnologia, uma empresa de tecnologia, basicamente, isso é fundamental. Então, assim, a gente tem aqui altas conversas de como que a gente faz essa gestão, de investir no futuro que a gente não sabe se ele vai existir, ou se manter o resultado na operação presente que a gente já sabe, a gente tem certeza de que ela dá resultado porque a empresa está há 20 anos dando resultado (E8).

E, neste contexto, a empresa convive com a dicotomia de buscar novos negócios ou realizar investimentos que, em muitos casos, demoram anos para terem o retorno; e ao mesmo tempo produzirem resultados ao acionistas e investidores. E, com base nisso, se dedicam menos à inovação, como afirma o entrevistado E8: “a inovação, a gente está investindo nela, só que menos do que a gente deveria. Temos

priorizado o presente. A gente tem olhado algumas coisas para o futuro, só que não com toda a força que a gente precisaria”.

Sem contar que, em alguns casos, devido à complexidade e à necessidade de integração entre os *softwares*, os clientes optam em não aderir às mudanças nos seus programas, como pode ser comprovado pela fala do entrevistado E8:

Meu *software* tem que fazer integração com conta corrente, contábil, risco, cliente, canais, eu faço uma integração de mais de, depende do banco, são mais de 50 *softwares*. Então, o banco quando ele vai trocar uma solução, ele olha assim: caramba, eu tenho que fazer tudo isso, não, deixa do jeito que está. Então, não adianta, eu posso ter o melhor *software* do mundo, e eu acredito que a gente tenha um dos melhores *softwares* do mercado nacional, só que a gente não tem a facilidade da venda (E8).

Com efeito, o cliente, como destacado pelo entrevistado E8, é um fator do ambiente externo que influencia diretamente as decisões da empresa. As áreas de *Software*, Comercial e de Marketing se aproximam do cliente para entender, principalmente, “*as necessidades, suas carências, os custos, concorrentes que estão lá e qual é a dor do cliente*” (E8). A área Comercial realiza visita ao cliente ou um *prospect*⁴, mapeia a situação atual do cliente e identifica como seu produto está posicionado. A partir destes conhecimentos, a empresa B consegue apresentar ao cliente algo ainda desconhecido, que supra as necessidades e que pode auxiliá-lo a executar suas atividades, como afirma o entrevistado E8:

O que você precisa a mais? Ah, você precisa de tecnologia, você precisa de performance, você precisa de agilidade, você precisa de inovação? É aquela história, ele não sabe o que ele precisa, mas quando ele descobrir, ele fala: não vivo sem isto. Então, você vai lançar para ele essa necessidade. Essa necessidade de ter algo diferente para ele. E falamos: olha, pensa diferente no teu negócio, pensa diferente no teu projeto, na metodologia que eu quero te entregar, um novo projeto (E8).

Quanto aos concorrentes, a empresa possui um mapeamento realizado pela área comercial, identificando as principais características dos concorrentes. Além disso, um fato recorrente é a vinda de ex-colaboradores das concorrentes para trabalharem na empresa B. Com isso, há um fluxo de informações, conhecimentos e práticas implementadas nas empresas concorrentes. Ainda, há um setor de pré-

⁴ No marketing digital, o *prospect* é um internauta que demonstra interesse em solucionar uma dificuldade, entrando em contato com a equipe da empresa, pesquisando produtos no e-commerce ou se tornando ativo no consumo de conteúdo sobre determinado produto ou “problema”. Disponível em: <<http://www.ignicaodigital.com.br/o-que-e-prospect/>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

venda, que, além de ter a responsabilidade de vender os produtos da empresa B, sendo especialistas e conhecendo bem cada um desses, ao mesmo tempo têm a função de entender os produtos do concorrente. Além dos produtos, a empresa busca identificar o faturamento do concorrente, a EBTIDA⁵, se ocorreu aquisições, dentre outras informações. Para tanto, a empresa B visita o site institucional dos concorrentes e participa de eventos (*workshops* e feiras, por exemplo), nos quais o concorrente apresenta seus produtos com o intuito de descobrir, também, as deficiências desses produtos. Dessa forma, a partir das carências desses produtos, a empresa investe em soluções que possibilitem conquistar novos clientes, como destaca o entrevistado E8:

No mercado que a gente trabalha, saber do concorrente é metade do processo de venda. Porque eu te falo isso? Porque se eu for em um banco, que não é meu cliente, mas que o meu concorrente atua, eu vou ter que falar assim: eu sei qual é o teu problema ou que você tem um problema na rotina tal. O banco certamente vai perceber que sabemos o que estamos falando. E aí, eu mostro o que a minha solução faz de melhor para aquele problema. Então, saber do concorrente dentro da nossa área de atuação é fundamental, não tem outra saída.

Quanto aos parceiros, a empresa B utiliza a estratégia de aproximá-los, cada vez mais, conforme alega o entrevistado E9:

Eu preciso deles, eu preciso da Microsoft, eu preciso da IBM aqui. Ah, mas a IBM não é tua concorrente? Depende, a IBM tem tecnologia que eu nunca vou ter, então eu preciso ser parceiro dela na tecnologia, para eu poder fazer uso dela e ter as funções. Amazon, Dell, empresas que há dez anos atrás nem existiam, que estão trazendo tecnologias novas. Então, a gente quer trazer esses caras porque eu não tenho essa tecnologia hoje, e vou demorar dez anos para chegar na tecnologia que eles já têm.

E, neste contexto, destaca, novamente, as *Fintechs*. Estas têm provocado as maiores mudanças nos serviços financeiros, a ponto de ser um desafio para os bancos, como expõe o entrevistado E8. Com isso, a empresa B reconhece a importância das *fintechs* e tem se aproximado dessas, com o intuito de fazer parcerias, uma vez que *“é parte do projeto de inovação da empresa, as fintechs estão mexendo com esse mercado e nós estamos no meio, podemos prover tecnologia. Isso está*

⁵ Ebitda (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) é um indicador financeiro e representa o quanto a empresa gera de recursos apenas com suas atividades operacionais, sem considerar os efeitos financeiros e de impostos. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/318552/ebitda-entenda-conceito-calculo-desse-importante-indicador-desempenho>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

mudando a minha forma de ver, eu preciso chegar lá. E sozinho não fazemos nada”, afirma o entrevistado E8.

Referente às entidades reguladoras e a legislação, o entrevistado E8 afirma que seus produtos trabalham fortemente baseados em legislações e nas regras definidas pelas entidades regulatórias. Dessa forma, mudanças de regras, de impostos e de abordagem afetam diretamente a empresa B. Para tanto, possuem equipes de sustentação que acompanham as mudanças e priorizam o desenvolvimento necessário para estarem em dia com as regras de mercado, afirma o entrevistado E8.

E quanto às condições econômicas e políticas, essas são consideradas pela empresa como fatores do ambiente externo que não influenciam diretamente a empresa B. Todavia, como influenciam seus clientes e *prospects*, impactam diretamente nas vendas da empresa B, como esclarece o entrevistado E8:

A gente tenta não ser influenciado por isso. O que influencia, no final das contas, é que o meu comprador, ou seja, o *prospect*, um banco, ele é influenciado diretamente por isso. Nós tentamos não ficar presos a isso. Então, assim, a gente monitora sem dúvida isso, mas a gente tenta não se deixar levar por isso. Agora, qual é o problema? É que nós somos impactados por isso a medida em que eu preciso vender para um banco. Então, somos afetados, diretamente, porque os nossos clientes são diretamente afetados por isso.

Adiante, com base nas entrevistas, na análise documental e na observação direta, foi possível constatar que a empresa B não possui políticas estruturadas de gestão do conhecimento, como ressalta o entrevistado E8:

Não temos, hoje, uma ferramenta de gestão do conhecimento. De fato, não existe isso. Sem dúvida, sentimos falta, até para você saber um pouco mais. Por exemplo, você está com um cliente fazendo uma venda, se você sabe que ele comentou alguma coisa, um histórico, ajuda! Senão, você vai ter que ligar para alguém: diretor, o que vocês fizeram nesse assunto para aquele cliente? É uma confusão, não é uma coisa trivial para nós a gestão do conhecimento (E8).

Com isso, a temática gestão do conhecimento, segundo o entrevistado E8, é um desafio para a empresa B, uma vez que as rotinas operacionais, a cobrança pela entrega de resultados e a falta de ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento dificultam o processo de troca entre os colaboradores. Contudo, o

compartilhamento de conhecimentos, muitas vezes, acontece por meio de reuniões, *workshops* e no Comitê de Trabalho, não havendo a sistematização.

E como os colaboradores reconhecem que aprendem muito durante a execução de um projeto, criaram, com isso, células de conhecimentos. O entrevistado E8 explica que, como trabalham com diversos produtos (assuntos ou matérias não correlatas), definiram, portanto, times específicos para cada produto. Dessa maneira, há uma geração de conhecimento sobre cada um desses produtos. No entanto, enfatiza o entrevistado E8:

Como a gente trabalha com projetos, a gente acaba fazendo núcleos e células de conhecimentos. Agora, você fala assim: os 700 funcionários têm essa capacidade de colaboração? Não é uma verdade. Eu tenho um projeto aqui, um desenvolvimento ali, eu tenho uma capacitação aqui, e isso vai ficando nessas células. A nossa intenção dentro do mundo de inovação é que a gente faça uma coisa bem maior porque a gente vai precisar que todo mundo se capacite (E8).

Neste contexto, o entrevistado E8 afirma que no ano de 2017 eles receberam, inclusive, treinamentos para adquirirem competências para estruturarem alguns treinamentos específicos, como: treinamentos técnicos; sobre habilidades/técnicas para o setor comercial e *coaching* interno, por exemplo. Além disso, estão evoluindo em treinamentos externos, ou seja, realizados por empresas especializadas, apesar de não possuírem uma verba específica para isso.

Assim, além de treinamentos, *benchmarking* e *coaching*, mencionados anteriormente, pôde-se observar que a empresa utiliza práticas, classificadas por Batista (2004), de maneira não intencionada para a gestão do conhecimento. As principais práticas identificadas, portanto, foram: *coaching*, *benchmarking*, melhores práticas, fóruns, mapeamento do conhecimento, ferramentas de colaboração, gestão de competência, memória organizacional, universidade corporativa, narrativas, sistema *workflow*, gestão de documentos e de conteúdo, CRM e ERP.

As melhores práticas, iniciativa que busca compartilhar decisões ou ações que geraram resultados positivos em alguma determinada área, como exemplificado na fala a seguir:

Não formalmente, eu acho que não é uma coisa recorrente. Está em um estudo aqui, em outro estudo ali, uma coisa muito pontual de uma análise que a gente faça, mas não é que a gente use isso recorrentemente, não dá para dizer que toda reunião a gente abre aqui para falar quais são as melhores práticas de vendas. Não, a gente não usa isso.

Fóruns presenciais ou virtuais foram recentemente acrescentados no portfólio de práticas da empresa. Porém acontecem, ainda, de forma mais restrita e não de maneira coletiva, como relata o entrevistado E8: *“estamos em um projeto, e alguém abre um tópico para fazer um fórum de discussão para o projeto, mas ele não é aberto, são ações individualizadas de um ou outro sujeito em um processo fechado”*.

O mapeamento de conhecimento é realizado como suporte no processo de contratação de serviços. Assim, no RFP (*Request for Proposal*) e RFIs (*Request for Information*), fases que facilitam a seleção de fornecedores e permitem maior segurança ao contratante, é solicitada a descrição de alguns conhecimentos, tanto da área técnica ou, até mesmo, sobre metodologias. E, também, o entrevistado E8 acrescenta: *“o cliente nos pede, vocês têm colaboradores com esse conhecimento? Então, isso a gente faz, mas, é mais uma reação do que uma ação. É uma necessidade que surge de fora e que a gente, aí, reagiu a isso”* (E8).

Por sua vez, o banco de competências é uma prática implementada pela empresa B com o intuito de mapear o que cada colaborador conhece, facilitando o processo de alocação de colaboradores em projetos, como ressalta o entrevistado E8: *“é uma prática que a gente tem, precisamos saber o que cada um conhece para fazer as alocações nos projetos. E quem é o responsável pela prática é o setor de recursos humanos”* (E8).

A explicitação de conhecimentos, formando uma memória organizacional, por exemplo, foi destacada como uma prática realizada por iniciativa de alguns colaboradores. Apesar de, por exemplo, as responsabilidades de cada cargo serem documentadas, não existe o hábito da realização de muitos registros, como confirma a fala a seguir:

As pessoas aqui são muito experientes, então toda a diretoria tem seus 50, 55 anos, já passou por instituições financeiras em outras empresas. Então, a gente acabou dividindo isso, mas se você falar: está no papel? Não. Na cabeça de cada um, no conhecimento de cada um, não conhecimento formal (E8).

Ainda, a empresa B está investindo em uma universidade corporativa com o intuito de tentar, de alguma maneira, trazer todo o conhecimento organizacional para um único lugar. E, como destaca o entrevistado E8, como estão no início da implantação desta prática, o processo é longo, mas a empresa já possui ações, como parceria com universidades, por exemplo.

As narrativas, relatos de experiências já vividas em outras organizações, por exemplo, são iniciativas praticadas com objetivo de aproveitar o conhecimento dos profissionais que trabalham a longo tempo na empresa. O objetivo é aproveitar as situações vividas por esses colaboradores em empresas anteriores, visando a troca de informações em um projeto. No entanto, as narrativas acontecem, principalmente, durante as reuniões realizadas na empresa.

Cabe destacar alguns sistemas que a empresa possui e que auxiliam no gerenciamento do conhecimento: o sistema de *workflow*, implementado recentemente, possui todo fluxo de trabalho da empresa e foi adquirido de uma *Fintech*; o sistema de gestão de documentos, que contempla a parte de contratos e de padronização financeira; os ERPs para a parte contábil e financeira; e, por fim, o CRM. Na verdade, eles possuem vários CRM's devido a aquisições realizadas das empresas. Deste modo, cada uma trouxe seu CRM e, atualmente, o processo de unificação está sendo realizado, uma vez que este sistema oferece suporte na prospecção e no atendimento dos clientes.

4.2.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicativos de conhecimento

“A empresa está em um processo de mudança, se a gente não mudar, a gente vai continuar produzindo o mesmo e o mercado não quer mais o mesmo. Os ciclos dos produtos são cada vez menores e os softwares estão no mesmo ritmo”, relata o entrevistado E8.

Com isso, com base nos documentos, nas falas do entrevistado e nas anotações realizadas no campo, foi possível observar que os conhecimentos adquiridos por meio do ambiente externo trazem à empresa decisões voltadas para adaptação ao seu meio (TEECE, 2007).

Assim, no fim do ano de 2017, a empresa modifica, mais uma vez, a sua estrutura organizacional e cria a área de Inovação. Com base nas notas de campo, a criação desta área foi resultado de uma mudança, na qual a empresa se preocupou em manter um ambiente propício à inovação.

Além disso, a empresa B utiliza a estratégia de aquisição para adquirir novos negócios, produtos e clientes. Ou seja, como o mercado financeiro já possui inúmeras empresas de tecnologia provendo solução no que tange a automatização de operações, a empresa B acredita que “*nos 20 anos de atuação, o crescimento da empresa se deu por aquisição. Foram nove empresas adquiridas e, com isso, foi possível trazer um novo mercado*” (E8). Conforme apresentado no Quadro 11, que aborda o histórico institucional, a partir do ano de 2005, a empresa iniciou o processo de aquisições e, segundo a análise documental, há um mapeamento de mais de 200 possíveis aquisições. E as novas aquisições têm como objetivo ampliar a oferta do conceito *one-stop-shop*, ou seja, reunir as funcionalidades necessárias em um único lugar, demandado pelas instituições financeiras.

Contudo, devido ao processo de aquisição, a empresa incorpora inúmeras outras mudanças, como reestruturação na sua estrutura organizacional, por exemplo. Além disso, cabe destacar que, apesar de terem uma equipe de P&D que busca inovação nos produtos já instalados, estão em fase final de criação de uma nova empresa que ficará responsável por todo o processo de inovação.

Ainda, os entrevistados destacam que mudanças externas no ambiente tecnológico, como a introdução do modelo de desenvolvimento “*open source*”, têm provocado mudanças internas consideráveis e contribuído para o desempenho da empresa, como destaca o entrevistado E8:

Hoje tem muita coisa que é aberto, ou seja, camada de uma comunidade que desenvolve algo para todo mundo utilizar. Então, essa passagem de uma tecnologia fechada como era a tecnologia da IBM de vinte anos atrás e da Microsoft até cinco anos atrás, para a gente está sendo muito interessante, por quê? Porque nos economiza atalho. Por exemplo, antigamente a tecnologia para eu montar uma agenda eu tinha que desenvolver tudo do zero. Hoje, com o Open Source já está pronto, então vou lá pego lá o *freeman* da agenda, trago para cá e a coisa sai. Então, isso aí tem revolucionado muito a nossa forma de entregar serviço, entregar solução. Ou seja, o dinamismo, a interface, Open Source, isso vem facilitando muito a gente.

Cabe destacar, também, que a empresa foi reconhecida como “as PMEs que mais crescem no Brasil”, por 8 vezes; em 2009 foram eleitos pela revista *Computerworld* como uma das 300 maiores empresas de TI, com base em desempenho operacional; em 2010 foram premiados na sétima edição do Prêmio Segurador Brasil 2010, na categoria Mérito na Prestação de Serviços de TI para gerenciamento de negócios em Vida e Previdência; em 2016, foram eleitos pelo

Anuário Informática como uma das 200 maiores empresas de TI do Brasil; e em 2017, a empresa ingressou para o seletor grupo dos 100 maiores fornecedores globais de tecnologia para instituições financeiras de acordo com o IDC *Fintech Rankings*.

Os resultados destas mudanças supracitadas estão sendo positivos para o desempenho da empresa B. De acordo com o documento referente aos resultados do quarto trimestre de 2017, foi possível constatar que a empresa finalizou tal ano como o décimo terceiro ano consecutivo de crescimento, um novo patamar de lucratividade, e com recorde em praticamente todas as métricas financeiras. Assim, o documento ressalta:

Entre os anos 2013 e 2017, o lucro bruto aumentou de 36,1% para 38,8% da receita líquida, ganho de 2,7%, e as despesas gerais e administrativas reduziram de 26,1% para 23,2%, ganho de 2,9%. Por consequência, a margem EBITDA ajustada expandiu de 10,0% para 15,6%, ganho de 5,6%. Isso comprova que o crescimento da receita proporcionou, e continuará proporcionando, expansão de margem para a empresa. Alcançamos uma posição financeira muito confortável, de ampliação da receita e expansão da lucratividade (Documento interno, 2018).

4.2.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso

Assim, de acordo com o modelo proposto por Eriksson (2014), pode-se sintetizar, conforme apresentado no Quadro 13, que a empresa B possui os seguintes fatores organizacionais internos, práticas e mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento e resultados/decisões estratégicas.

Caso B			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento obtidos	Resultados/Decisões
<ul style="list-style-type: none"> - estrutura mais enxuta e simples; - diretorias de M&A, P&D e Inovação com responsabilidade de buscar novos negócios; - papel de cada colaborador é claramente definido; 	<p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - visitas ao cliente; - o setor comercial realiza o mapeamento dos clientes. <p>Concorrente</p> <ul style="list-style-type: none"> - contratação de ex-colaboradores dos concorrentes; 	<p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - necessidade/ carência do cliente; - custos; - concorrentes que prestam serviços no cliente; - a dor do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de nove empresas; - Reestruturação do organograma da empresa; - Criação de uma empresa de inovação; - Adaptação ao modelo <i>open source</i>;

Caso B			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento obtidos	Resultados/Decisões
<ul style="list-style-type: none"> - cobrança por resultados; - equipes multidisciplinares; - Comunicação eficiente; - integração com os colaboradores de todas unidades; - conhecimentos do mercado financeiro; 	<ul style="list-style-type: none"> - o setor comercial realiza o mapeamento dos concorrentes; - o setor de pré-venda busca entender os produtos do concorrente; - participação em eventos organizados pelo concorrente; - visitas no site institucional dos concorrentes. <p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - aproximação dos parceiros; - investigar as <i>fintechs</i>; - desenvolver produtos com os parceiros. <p>Condições Econômicas/Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento de indicadores econômicos. <p>Legislação/ Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - equipes de sustentação monitoram as alterações. <p>Condições Tecnológicas/ setor de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> - o setor de P&D acompanha e analisa os avanços tecnológicos; - monitoram as tecnologias das <i>fintechs</i>. <p>• Conhecimentos e experiências</p>	<p>Concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - práticas implementadas nos concorrentes; - características dos produtos do concorrente; - deficiências dos produtos dos concorrentes; - faturamento; - EBTIDA; - aquisições realizadas. <p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - tecnologias que o parceiro/ <i>fintechs</i> empregam. <p>Condições Econômicas/Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - impactos gerados nos clientes; <p>Legislação/ Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - mudanças de regras, de impostos e de abordagem. <p>Condições Tecnológicas/ setor de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> - as novas tecnologias de desenvolvimento, novos frameworks, novas linguagens e novas metodologias; - os impactos das tecnologias atuais: Nuvem; Inteligência Artificial; Big Data; Digital (mobile e <i>fintechs</i>); Internet das Coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Premiações e reconhecimento como uma das empresas que mais crescem no Brasil; - Crescimento consecutivo pelo 13º ano e novo patamar de lucratividade e recorde em praticamente todas as métricas financeiras.

Caso B			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento obtidos	Resultados/Decisões
	<p>acumuladas dos projetos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parceria com universidades; <p>- Outras Práticas de Gestão do Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos; • Ferramentas de busca de informações e de troca de conhecimento; • Melhores práticas; • Reuniões; • Participação em eventos; • CRM (<i>Customer Relationship Management</i>); • Fórum; • <i>Coaching</i>; • <i>Benchmarking</i> interno e externo; • Fóruns; • Memória Organizacional; • Sistema de Gestão por Competência; • Sistema de <i>Workflow</i>; • Grupos de discussão; • Workshops; • Universidade corporativa. 		

Quadro 13 - Capacidades dinâmicas no caso B
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2017.

4.3 Análise da Empresa C

4.3.1 Apresentação do caso

O caso C é uma empresa especializada em desenvolver sistemas de gestão para *Food Service* (Restaurantes, Bares, Padarias, *Food-trucks* e Redes de franquias). A empresa possui 15 anos de experiência, mais de 70 funcionários e atende mais de 1.000 clientes.

De acordo com documentos internos, o objetivo da empresa é *“oferecer um conjunto de práticas administrativas desenvolvidas por profissionais da área de negócios gastronômicos com experiência nas reais necessidades diárias dos administradores de bares e restaurantes”*. Seu compromisso é apresentar *“soluções integradas e especializadas nos segmentos de food-service, proporcionando ferramentas vitais e modelos gerenciais consolidados para operação, gestão e eficiência nos processos decisórios de negócios”*. A empresa tem a meta de estar entre os melhores por meio da *“evolução e aprendizado constante, investindo em parcerias e nos colaboradores, disseminando know-how e incentivando o desenvolvimento de novas ferramentas e modelos gerenciais”*.

Segundo os entrevistados E9, E10 e E11, a empresa busca sempre oferecer ferramentas de gestão, contemplando, assim, os processos necessários para a operação de bares e restaurante, a saber: controle de mesas/pedidos (abertura e fechamento); realização e acompanhamento dos pedidos; fechamento e recebimento de contas; consolidação de dados para gerenciamento centralizado; integração com impressoras fiscais e de produção; e integração com módulos de estoque e financeiro. Os sistemas apresentam as seguintes funcionalidades: gerencial de retaguarda, comanda eletrônica, frente de caixa, gestão de compras; gestão de estoque, gestão financeira, *delivery web*; retaguarda *cloud* e relatórios Web, como apresenta o Quadro 14:

Funcionalidade	Descrição
Gerencial de Retaguarda	Geração de relatórios operacionais e estratégicos, incluindo faturamentos, produtos vendidos, ticket médio, entre outros; análise dos dados para tomadas de decisão; relatórios Web; auditoria da frente de caixa: detalhamento de exclusões, transferências, taxas de serviço, descontos e cortesias.
Comanda eletrônica	Permite ter as funcionalidades em uma única tela; navegação por ícones; multifunções em qualquer etapa do pedido e permite a adição de observações e trocas, com intuito de não gerar confusão na cozinha.
Frente de Caixa	Controle dos pedidos e recebimentos.
Gestão de Compras	Processos automatizados com objetivo de reduzir o custo operacional do cliente, envolvendo: gerenciamento de pedidos e requisições integradas ao Estoque; elaboração de requisição por parte dos estoquistas e controle de cotações; informações sobre fornecedores, histórico de preços e cotações para obter a melhor negociação com os fornecedores e geração de e-mails de pedidos para fornecedores.
Gestão de Estoque	Análise de perdas e desperdícios x fornecedor; acompanhamento do rendimento de matérias-primas e avaliação de fornecedores; inventário dinâmico com Ficha técnica; estratificação do estoque; e fluxo consolidado para lojas e redes.
Gestão Financeira	Controle financeiro dividido em processos: conferência de caixa, contas a receber, contas a pagar e conciliação bancária; controle de fluxo de caixa e geração de relatórios, como demonstrativo financeiro: sintético e analítico; organização em plano de contas; geração automática de rotinas para pagamento e recebimentos; e demonstrativo de resultados financeiros: sintético e analítico.
Delivery Web	Controle de entregas com visualização <i>on time</i> dos processos; identificador de Telefone; histórico do cliente: últimos pedidos, conta corrente; status de todos os pedidos: por Hora, atendente e região; tempo de produção, previsão de entrega; recebimento e financeiro; etiquetagem de todos Itens: organização, padrão e controle; e integrado e preparado para Centrais de Delivery (<i>IFood</i>).
Retaguarda Cloud	Possibilita a diminuição de investimento em <i>hardware</i> e acessórios; reduz o custo de manutenção de servidores, a instalação e configuração é mais rápida, e armazenamento das informações em data center.
Relatórios Web	Tela inicial com indicadores: faturamento, número de clientes, ticket médio, faturamento por loja, faturamento por forma de recebimentos, faturamento por grupo de produtos, top 10 produtos mais vendidos e evolução de vendas, com comparação entre períodos; 13 relatórios analíticos com filtros, gráficos e visualizações.

Quadro 14 - Funcionalidades dos sistemas de gestão da empresa C
Fonte: Documentos internos, 2017.

E, além de uma base de suporte ao cliente, foi possível observar que a empresa disponibiliza treinamentos e acesso a conhecimento, para que possa capacitar e manter a sua equipe atualizada.

4.3.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas

O entrevistado E11, CEO, explica que a estrutura da empresa C é composta pelo time de suporte; time de implantação, que compreende a questão treinamento e assessoria e, com isso, está mais próxima do cliente; o time de marketing; os desenvolvedores; a área de pesquisa e desenvolvimento; a área de vendas; a área de novos negócios; dentre outras.

Cada área conta com profissionais que, além de possuírem conhecimentos técnicos, conhecem a operação de bares e restaurantes, e acompanham as novidades e tendências tecnológicas.

O entrevistado E10, ainda, complementa que tem percebido um engajamento e comprometimento das equipes, visto que eles propõem constantemente sugestões e compartilham informações. Nesse sentido, o entrevistado E9 acrescenta: *“hoje, mais do que já foi no passado, estão bem mais integrados. No passado, cada um olhava um pouquinho mais para o seu umbigo mesmo”* (E9).

Todavia, por mais que os colaboradores entendam a necessidade de mudanças, a resistência foi apontada pelo entrevistado E10 como um aspecto presente e negativo. Tanto que chegam a questionar se a liderança, da forma que está sendo conduzida, está correta ou se deveria ser realizada uma reestruturação.

No entanto, como afirma o entrevistado E9, muitas das decisões que deveriam ser tomadas, inclusive referente à renovação de colaboradores, ficam condicionadas à concentração de conhecimentos que estes possuem, que não estão compartilhados na empresa.

Ademais, os entrevistados ressaltam a importância de elaborar um plano estratégico, com recursos destinados para inovação; ter uma boa rede de

relacionamento interna e externa; colaboradores participando e influenciando nas decisões e com papéis bem definidos.

4.3.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos

Para manter os resultados positivos, a empresa C tem a consciência da importância dos conhecimentos do ambiente externo. Quanto aos clientes, o segmento é bem definido e compreende clientes que demandam por customização do *software* e por especialização. Por meio de uma aproximação, mapeamento e informações na web, foram identificados alguns dos conhecimentos relevantes sobre os clientes: suas demandas e principais necessidades. Por identificarem quais serviços e tipos de relatórios que, periodicamente, os clientes solicitam; realizarem visitas; e por entrevistarem diversos clientes, identificaram uma demanda considerada geral nesse segmento e, com isso, propuseram um novo produto para atender tal demanda.

Os concorrentes também são monitorados, apesar de não ser de uma maneira estruturada. Com uma periodicidade definida, a empresa C realiza levantamentos das seguintes informações: o que estão fazendo; o que é bom ou não; como estão inovando; o comportamento em determinadas situações; quais são as melhores empresas; forma de cobrança pelos produtos; as características dos seus produtos; pontos fortes e fracos; como posicionam em relação à concorrência; quais são as deficiências; o que estão lançando de novo; dentre outros. Com isso, conforme o entrevistado E10, ter estes conhecimentos possibilita à empresa C reagir, atacando e conquistando o mercado deles, visto que identificaram as principais lacunas que podem ser preenchidas. Ainda, acrescenta que muitas informações são adquiridas em revistas especializadas e por participarem da AFRAC (Associação Brasileira para Automação Comercial) e ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), por exemplo.

Quanto aos parceiros, os entrevistados afirmam que a influência destes se deu apenas nos últimos anos, uma vez que, até então, não possuíam muitos parceiros. O entrevistado E11 ilustra que no ano de 2017, com treze parceiros, e

alguns sendo do setor de vendas, receberam auxílio destes por meio do compartilhamento de informações do mercado. Além disso, um deles trouxe a oportunidade da empresa C se relacionar com uma empresa que também utiliza a linguagem de programação Delphi e que possui maior experiência por atenderem mais de 700 clientes na região do Nordeste, região em que a participação da empresa C é ínfima.

Por sua vez, a influência dos fornecedores é considerada menor. De acordo com o entrevistado E11, o Delphi, por exemplo é um fornecedor, mas, por terem uma base de clientes muito grande no Brasil, não se preocupam em aproximar da empresa C e oferecer soluções melhores. Inclusive, se houvesse este relacionamento de colaboração, talvez, os gestores não estariam preocupados em migrar para uma outra linguagem, destaca E11.

Os avanços tecnológicos são observados, basicamente, por meio da mídia. Segundo o entrevistado E10, todos leem muito e, permanentemente, buscam notícias referentes à introdução de tecnologias novas. E, ainda, o entrevistado E9 complementa que *“como fazemos software para restaurante e todo mundo frequenta este lugar, ficamos de olho e se tiver alguma novidade, logo contribuem: fui viajar e vi em um restaurante que agora isso não é mais no caixa, é no tablet da Square, por exemplo”* (E9). Outra forma utilizada para discutirem as inovações tecnológicas é por meio de grupos em aplicativos de mensagens instantâneas, contendo os *stakeholders*.

Com isso, várias mudanças já ocorreram como a transferência para a nuvem, migrações para a web, dentre outros. No entanto, o entrevistado E11 destaca que a próxima e mais complexa mudança se refere à linguagem de programação do sistema. Neste momento, eles utilizam a programação em Delphi, que, por sua vez, é considerada limitada.

As entidades reguladoras, também, são mencionadas como fator do ambiente externo que influencia as atividades da empresa C. Como alega o entrevistado E9, para atender as demandas dessas entidades, como da Secretaria da Fazenda, a área de desenvolvimento acaba perdendo muito tempo, visto que cada estado tem uma área e constantemente as solicitações são modificadas.

Além disso, ainda, precisam se adequar às requisições das entidades relacionadas com os restaurantes, como exemplo, a questão da gorjeta que foi regulamentada recentemente.

Nesse sentido, as mudanças na legislação e as obrigаторiedades fiscais são citadas como influenciadores e, até mesmo, como uma barreira de entrada de novas empresas. Por exemplo, quando uma *startup* resolve desenvolver um aplicativo para gerenciar restaurantes tem que se adequar a todas essas exigências e alguns acabam desistindo. O entrevistado E11, inclusive, explica que *“tive que assinar uma carta de fiança para um estado brasileiro, pois se um cliente nosso usar o meu software para sonegar impostos, nós que seremos os responsáveis. Só que se eu não assinar, eu não opero lá. Então, eu tive que assinar”* (E11).

E, além das associações profissionais e sindicais, as condições econômicas e políticas foram citadas pelos entrevistados E9, E10 e E11 como fatores com influência significativa nas decisões da empresa. De acordo com E9, tais condições influenciam diretamente seus clientes e um dos principais problemas é o fechamento dos restaurantes. Com isso, em tempos de crise econômica, além da empresa C perder muitos clientes, alguns destes ficam inadimplentes. Os entrevistados enfatizam que a tensão política afeta a economia e o apetite de investimentos é reduzido, conseqüentemente.

Ainda, com base nas técnicas de coleta de dados utilizadas, foi possível constatar que a empresa não possui processos estruturados de aprendizagem e de gestão do conhecimento. Inclusive, como destaca o entrevistado E10, existe este *gap* e, com isso, será necessário treinar os colaboradores, motivá-los e possibilitar que estes entendam e se adequem a um processo mínimo necessário.

A gestão do conhecimento tem sido uma preocupação constante dos gestores. Não existe uma sistematização e o acesso ao conhecimento é restrito e concentrado em poucos colaboradores. Nesse sentido, o entrevistado E9 exemplifica: *“na área de desenvolvimento é assim, a gente põe a mão na massa e vai fazendo. Não tem sistematização, não documentam e nem nada. As pessoas mudam ou as pessoas erram, e a gente acaba perdendo tempo e dinheiro no final”* (E9). Além disso, complementa que: *“preferem imaginar que as pessoas são todas de boa fé e, inconscientemente, não compartilham esse conhecimento. Porque, conhecimento é poder e é o valor que ele tem, senão, ele se sente ameaçado”* (E9), destaca E9.

No entanto, foi possível identificar que, apesar de não possuir políticas estruturadas de gestão do conhecimento, a empresa possui algumas iniciativas ou práticas que possuem este foco (BATISTA, 2004), a saber: *mentoring* e *coaching*, *benchmarking* interno e externo, mapeamento de conhecimento, banco de

competências, treinamentos, educação corporativa, redes sociais, sistema workflow, CRM, base de dados na nuvem, gestão de conteúdo e documentos, sistemas de inteligência e KPIs.

O *mentoring* e *coaching* foram iniciativas identificadas e são realizadas por uma consultora externa contratada para ajudar os heads, principalmente o *head* de operações. Outras práticas foram identificadas, a saber: o *benchmarking* interno e externo e mapeamento de conhecimento, por exemplo.

O banco de competências é uma prática que tem recebido atenção, uma vez que está passando por uma reestruturação, e, para isso, as competências individuais e organizacionais estão, novamente, sendo mapeadas.

Outras, embora consideradas relevantes, como “melhores práticas” e “lições aprendidas”, não foram, ainda, implementadas. O entrevistado E10 destaca que, infelizmente, *“as lições não estão sendo aprendidas e a gente repete os erros. Inclusive, eu não sei nem como essas empresas, formalmente, fazem isso, como mantenham um histórico das coisas”* (E10).

As redes sociais, como o *Instagram*, blogs, *Facebook*, vídeos para colocarem no Youtube, *website* com informações da empresa, com área exclusiva do cliente, e grupos de discussão contendo os sócios e demais *stakeholders* são práticas utilizadas pela empresa C para possibilitar a comunicação e troca de conhecimentos, consequentemente.

Por sua vez, a educação corporativa, apesar de se encontrar em estágio inicial e ser confundida com treinamentos, foi citada pelo entrevistado E10. Segundo o entrevistado E10, a empresa está com um programa de capacitação das novas tecnologias para as equipes que não trabalham diretamente na área de tecnologias.

Quanto aos treinamentos, a empresa possui um processo de treinamento dos clientes com o intuito de auxiliá-los a aprenderem a utilizar o *software*. Para tanto, contam com uma sala de aula, vídeos gravados e, no final, a emissão de um certificado. Além disso, para trabalhar no setor de suporte e no de implantação, o colaborador necessita obter o Certificado da Empresa com o objetivo de adquirir os conhecimentos básicos. Ao mesmo tempo, a empresa firmou uma parceria com o SENAC para a realização de treinamentos gerenciais, além de incentivar a participação dos colaboradores em cursos *e-learning*.

Ainda, cabe destacar que, segundo o entrevistado E9, por serem uma empresa de tecnologia, os times de suporte, o de implantação e o de desenvolvimento

devem conhecer as atividades executadas por cada um, o que requer que as equipes sejam bem treinadas.

As instruções de como devem ser desenvolvidos os módulos do *software* são registradas em um sistema da Microsoft, como explica o entrevistado E11: “*é registrado todo o desenvolvimento novo ou o quê, especificamente, foi alterado no código matriz, permitindo destacar as principais alterações para termos um acompanhamento mais de perto*” (E11). Além deste sistema, a empresa possui outras práticas para auxílio na gestão, a saber: CRM, base de dados na nuvem, e utilização do Google *Docs* para possibilitar a gestão de conteúdo e documentos.

Os sistemas de inteligência estão em processo de desenvolvimento. Para isso, um banco de dados analítico será utilizado. O entrevistado E10 destaca que como eles sabem, por exemplo, quantos quilos de carne cada restaurante gasta ou quantas garrafas de refrigerante são consumidas, se estes dados forem para o banco analítico, será possível identificar e saber as necessidades de cada um e, até mesmo, oferecer novos produtos.

Os KPIs, também, são utilizados pela empresa. Com isso, uma série de indicadores foram definidos para cada área, como os financeiros - o faturamento e despesas e no suporte - reclamação, tempo de atendimento e tempo de espera, por exemplo.

4.3.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicativos de conhecimento.

A empresa tem apresentado, nos últimos anos, resultados positivos pautados em crescimento tanto interno quanto externo, dobrando o número de novos clientes; e expansão para novos segmentos e diversas mudanças organizacionais, como enfatiza o entrevistado E10: “*estamos dando uma oxigenada, uma mudada geral, em produto, gestão, tem um CEO e CFO novo, equipe nova, novas parcerias, novos negócios, não só no setor de restaurantes e nas metodologias, em geral*” (E10). E, em consonância, o entrevistado E9, acrescenta: “*estamos buscando novos parceiros e nova rota de mercados. É uma estratégia para buscar alguns produtos que já estão no mercado em empresas pequenas para incorporá-los e criar outras*

formas e outros segmentos de mercado” (E9). Destaca-se que as novas estratégias e mudanças são consequências da interpretação dos conhecimentos do ambiente externo, segundo E9.

E, com isso, um dos primeiros passos foi modificar a dinâmica de desenvolvimento de *software*, utilizando o que já está disponível na internet, em bibliotecas *open source*, como enfatiza o entrevistado E10: *“tínhamos um vício de tentar desenvolver tudo e tem coisa que já tem em bibliotecas de software disponível. É só baixar as bibliotecas e adaptar, você não precisa pegar e escrever do zero” (E10).*

Além disso, relacionado ao produto, alguns avanços em termos de melhorias no *software* de gestão foram explicitados pelos entrevistados e são considerados como inovação, visto que o mercado não dispõe dessas funcionalidades neste tipo de um *software*. Assim, o Relatório Web é um exemplo, uma vez que possibilitou aos clientes acompanharem a performance dos restaurantes e bares. A funcionalidade Relatório Web foi resultado dos conhecimentos sobre os clientes da empresa. Assim, o entrevistado E10 enfatiza que: *“descobrimos que não estávamos criando um produto que não teria demanda, mas, que o cliente nem tivesse pensado que poderia ter um produto assim, entendeu?” (E10).*

Além disso, com base nos clientes, um destes apresentou um problema e logo foi identificada uma oportunidade. Assim, uma nova funcionalidade foi desenvolvida no produto, a de autoatendimento, como ressalta o entrevistado E10:

Esse cliente nos deu a chance de descobrir que eles precisam de autoatendimento. A gente desenvolveu. Então, foi um cliente que trouxe para dentro de casa e a gente desenvolveu e conseguiu apresentar a solução para ele. Aí é bom para eles e é melhor para a gente. E, foi uma inovação fazer o autoatendimento. Hoje, somos nós e mais uma empresa local que faz, o restante são empresas internacionais. Então, isso eu acredito que é uma inovação, e estamos trabalhando em outras. Então, a gente tem inovação de produto mesmo.

Contudo, por meio de uma pesquisa com objetivo de elencar os melhores restaurantes de um estado brasileiro, 60% por cento dos restaurantes eleitos são clientes da empresa C. Com base neste reconhecimento, o entrevistado E3 explicita que *“é uma comprovação que a gente sabe o que faz, entende do que faz e o nosso software funciona” (E9).*

4.3.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso

Assim, de acordo com o modelo proposto por Eriksson (2014), pode-se sintetizar, conforme apresentado no Quadro 15, que a empresa C apresenta os seguintes fatores organizacionais internos, práticas e mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento e resultados/decisões estratégicas.

Caso C			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento	Resultados/Decisões
<ul style="list-style-type: none"> - estrutura simples; - conhecimentos específicos da área de atuação (bares e restaurantes); - equipe engajada e comprometida; - destaque de desempenho dos clientes; - elaboração do plano estratégico; - boa rede de relacionamento; - envolvimento dos colaboradores nas decisões; - papéis bem definidos; 	<p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - mapeamento dos atuais e dos possíveis clientes; - informações na web; - monitoram quais serviços e tipos de relatórios que, periodicamente, solicitam; - realizam visitas; - entrevistas com diversos clientes. <p>Concorrente</p> <ul style="list-style-type: none"> - busca em revistas especializadas; - por participarem da AFRAC (Associação Brasileira para Automação Comercial) e ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). <p>Parceiros –</p> <ul style="list-style-type: none"> - relacionamento próximo. <p>Condições Econômicas/Políticas/ Legislação/ Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanham na mídia; 	<p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - suas demandas; e - principais necessidades. <p>Concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - o que estão fazendo; - práticas boas ou não; - como estão inovando; - o comportamento em determinadas situações; - quais são as melhores empresas; - forma de cobrança pelos produtos; - as características dos seus produtos; - pontos fortes e fracos; - como posicionam em relação à concorrência; - quais são as deficiências; e - o que estão lançando de novo. <p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - benefícios. <p>Condições Econômicas/Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - impacto das crises e das tensões políticas sobre os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - crescimento de 10% no faturamento; - crescimento do time de vendas; dobraram o número de novos clientes; - expansão para novos segmentos e diversas mudanças organizacionais, - mudanças na equipe; - novas parcerias; - introdução de novas metodologias de desenvolvimento; - novas funcionalidades no <i>software</i>: Relatórios Web e autoatendimento.

Caso C			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento	Resultados/Decisões
	<p>Condições Tecnológicas/ setor de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> - notícias referentes à introdução de tecnologias novas; - grupos em aplicativos de mensagens instantâneas, contendo os <i>stakeholders</i>. <p>- Outras Práticas de Gestão do Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mentoring e coaching, - benchmarking interno e externo; - mapeamento de conhecimento; - banco de competências; - treinamentos; - educação corporativa; - redes sociais; - sistema workflow; - CRM; - base de dados na nuvem; - gestão de conteúdo e documentos; - sistemas de inteligência; - KPI's. 	<p>Legislação</p> <ul style="list-style-type: none"> - mudanças na legislação e as obrigatoriedades fiscais <p>Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - as demandas; - alterações na legislação. <p>Condições Tecnológicas/ setor de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> - as inovações tecnológicas. 	

Quadro 15 - Capacidades dinâmicas no caso C
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2017.

4.4 Análise da Empresa D

4.4.1 Apresentação do caso

O caso D é uma empresa fundada em 2013, com 22 funcionários, e que possui seu negócio pautado no desenvolvimento de um aplicativo que possibilita a chamada de táxis via *smartphone* e o pagamento das corridas pelo aplicativo.

Inicialmente, a empresa oferecia um serviço exclusivo para taxistas clientes de uma seguradora X, sendo pioneira no pagamento *mobile payment*, uma modalidade de pagamento móvel que tem como objetivo oferecer mais benefícios e segurança para os passageiros.

Contudo, em 2014, em um breve histórico, a empresa iniciou sua expansão, recebendo investimentos de uma *venture builder*, e, em setembro de 2015, a empresa realizou a sua primeira fusão, abrindo operação para taxistas do Brasil inteiro e aumentando a rede de taxistas e passageiros. Ainda neste mesmo ano, iniciou a operação para o mercado B2B (*business to business*).

Em maio de 2016, a empresa realizou a segunda fusão. Todavia, essa fusão foi realizada com o principal aplicativo do segmento de taxis de um estado brasileiro, aumentando, assim, ainda mais a sua base de taxistas e passageiros. Com a fusão, foi lançado um novo aplicativo, com novo *layout*, novas características e com outros benefícios.

Em seguida, a empresa cria um programa com a seguradora X para oferecer créditos em corridas de táxi para segurados que sofrem sinistro, pane ou roubo de seus veículos, no lugar do carro reserva. Obteve resultados positivos, estendendo o programa para todo o país.

4.4.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas

A estrutura da empresa, primeiro fator mencionado, contribuindo com os achados dos autores Andreeva e Chaika (2006) e Dosi et al. (2008), apesar de ser simples, possui os times de forma coerente com o tipo de negócio, como exemplo: time de operações, responsável também pelo relacionamento com o taxista; time de marketing, focado no passageiro, o time que se relaciona com as empresas; o time de TI; o time financeiro; e o time de BI.

O próximo fator organizacional mencionado se refere ao recurso humano da empresa. Assim, pela fala da entrevistada E12, ter colaboradores com perfil que seja coerente com a dinâmica de uma *startup*, sendo flexíveis, inovadores e adeptos a mudanças, além de ser considerado relevante para o desempenho da empresa, é apontado pela entrevistada E12 como um desafio. Inclusive, ela acrescenta que, ao assumir o cargo de CEO da empresa, realizou uma reestruturação do pessoal, como pode ser observado em sua fala a seguir:

Eu acho que o grande desafio da startup é perfil de contratação, porque a gente precisa de um pessoal que tem um ritmo muito acelerado, que não é preso a horário e a fazer hora extra, mas cumpre as metas e resultados e tem que ser feliz, tem que gostar. Você tem que enlouquecer e estar feliz por enlouquecer.

Não adianta falar que o diretor de uma startup é só estratégia, não é! A gente precisa de todo mundo colocando a mão na massa o dia inteiro, todo dia, em todas as áreas. Então quando eu assumi, a gente fez uma limpeza de time, trocamos o time inteiro e a gente pegou um time efetivamente perfil de startup. Que é muito difícil de achar (E12).

Devido à dinamicidade do ambiente em que estão inseridos, além do perfil do colaborador, o processo de tomada de decisão é mais flexível, como ressalta a entrevistada E12: *“temos que ser rápidos. Teve uma ideia? Vai pesquisar e ver se vai dar certo! Aí ele vai, liga, vai para rua, volta e fala: “tem!”. Então, precisamos desenvolver isso! E vamos!! Uma vantagem é que não temos medo de errar”* (E12).

Em relação à tomada de decisões, a entrevistada E12, ainda, exemplifica que quando percebem que a utilização do aplicativo está caindo em determinado local, iniciam o processo de busca por soluções. Dentre as ideias, decidem pesquisar as três consideradas melhores e realizam uma investigação da viabilidade da ideia. Com

isso, uma ação é definida para ser implementada na semana seguinte, conforme relata a entrevistada E12.

Nesta mesma perspectiva, a entrevistada E12 explicita que toda a equipe tem que estar preparada para investigar problemas e propor soluções. Para tanto, a interdisciplinaridade na equipe e a união são apontadas como um diferencial. Um exemplo de equipe integrada é apresentado, conforme a seguinte fala:

A web estava funcionando perfeitamente e os taxistas não estavam on-line. A gente tem que conseguir atender pelo menos 75% das corridas. E o nosso caso, estava em 50%. Os pedidos estavam altos e os taxistas não estavam atendendo. Liga para um, liga para outro, não estava tendo retorno. O que eu fiz? Era uma sexta-feira, duas da tarde, eu falei: “pessoal todo mundo pára de trabalhar”. Vai todo mundo para a rua, colocamos uma camisetinha da empresa e distribuimos um time de cinco pessoas por bairros, e vai falar com o taxista. A gente descobriu que estava tendo uma promoção da concorrente e os taxistas estavam ficando *offline* como uma rebelião, era um movimento contra os aplicativos de carro particular. No entanto, não sabiam que isso era pior, era hora deles aceitarem todos os pedidos de táxis. Falta de conhecimento dos taxistas. Assim, toda a equipe teve que ir para a rua conversar com esses caras. Foi o escritório inteiro: TI, financeiro, operações... E, quando a gente voltou para o escritório, subiu para 70%. Então funciona. E a gente mistura, integra muitos os times.

Equipes multidisciplinares, inclusive, auxiliam em um outro fator, o motivacional. Por exemplo, foi criado um projeto de estímulo do taxista, no qual, conforme explica a entrevistada E12, foi montado um grupo contendo a CEO, o *head* de produto, o *head* de T.I., dois desenvolvedores de T.I., um especialista do sistema operacional IOS e um do Android, uma colaboradora do financeiro, outra do atendimento e uma colaboradora do B2B, para criar estratégias motivacionais aos taxistas. Ela complementa: *“Você começa a juntar todos os conhecimentos de todas as áreas e efetivamente desenha um projeto que agrada o taxista. Começamos a fazer projetos onde tem que ter pelo menos uma pessoa de cada área envolvida”* (E12).

A entrevistada E12 também acrescenta que com sua entrada na empresa D, a forma de liderar, comparada ao antigo CEO, foi considerada uma mudança total, ao outro extremo. Com isso, a CEO percebeu que era necessário balancear e encontrar um meio termo. Ela afirma *“o pessoal pode falar, pode conversar, mas precisam saber os horários, limites e as entregas. Aprendo todos os dias a ser CEO, o pessoal aprende, todo dia, a fazer o seu trabalho, aqui a gente aprende todo mundo junto. É bem gostoso”* (E12). Ainda, afirma que, como líder, possibilita uma abertura no relacionamento com os colaboradores, até mesmo, pedindo para conversar sobre

assuntos pessoais, como destaca: *“quando falam: posso bater um papo com você na copa? Já sei que ele vai pedir alguma dica sobre a gestão. Às vezes, falam: vamos para fora, na calçada? Ai, eu sei que é pessoal”* (E12).

O planejamento estratégico foi um outro aspecto citado pela entrevistada E12 como uma prática que auxilia a organização a se adaptar ao ambiente e promover mudanças, como destacado na literatura por Makkonen et al. (2013). Todavia, apesar de possuírem um planejamento estratégico estruturado, ela alega que este é modificado com bastante frequência, devido à dinamicidade do ambiente e aos ajustes que devem ser realizados.

Como auxílio, eles utilizam a metodologia OKR (*Objective and Key Results*), na qual ocorre o desdobramento das metas por trimestre e, posteriormente, por área. Assim, por exemplo, se a meta é atingir 1 milhão de passageiros, considerando os quatro trimestres do ano, em cada trimestre as metas serão desmembradas por área: *“B2B precisa trazer x empresas, possibilitar x corridas e ter x de faturamento; por sua vez, operações precisa ter x taxistas, x taxistas on-line e x taxistas ativos em tais praças”* (E12), como ressalta a entrevistada E12.

Além disso, foi possível perceber, por meio das falas da entrevistada e das anotações de campo, que, conforme destaca Rodríguez (2013), os papéis são bem definidos e os colaboradores são coordenados, no entanto, alguns cargos possuem acúmulo de atividades, característico do tipo e porte da empresa. Neste aspecto, a entrevistada E12 explica: *“hoje o meu trabalho é garantir que os heads estão entregando as metas de cada área, cobrar os resultados, intermediar investidor com o time, dar mentorias, estimular performance de equipe, dentre outros”* (E12).

Adiante, a entrevistada E12 acrescenta que as mudanças realizadas na empresa são pautadas em informações coletadas pelos colaboradores. Nesse sentido, ainda, destaca que, devido à estrutura não suportar, neste momento, um novo departamento para P&D ou a contratação de uma empresa especialista em pesquisas, os colaboradores acabam desenvolvendo todo este trabalho de investigação. Tal trabalho, principalmente, é realizado em fatores exógenos, a saber: clientes, concorrentes, parceiros, fornecedores e nas condições econômicas, política, demográfica e tecnológica.

4.4.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos

Em relação aos clientes, considerando como clientes os usuários (pessoas físicas e jurídicas) e taxistas, os colaboradores buscam identificar os seguintes conhecimentos: das preferências dos clientes, o valor que a empresa gasta com reembolso de táxi por mês, como fazem a gestão de custo, quais necessidades, quantas corridas, quanto o usuário gasta, que horas esse usuário sai de casa, para onde que vai, quanto que ele roda, que horas que ele chega em casa, quais os lugares que ele mais frequenta, quanto precisa economizar, qual horário que esse usuário mais usa o táxi, informações (quais gráficos, o modelo de gestão, prazo de faturamento, por exemplo), para que a empresa D desenhe uma plataforma personalizada. Para tanto, a empresa D realiza visitas ao cliente e consegue direcionar as comunicações de acordo com o perfil de uso, como aponta a entrevistada E12: *“se usam mais durante a semana, qual a hora, ou se usam mais para ir a um happy hour, para a balada ou para um evento; apresentamos a opção de ir de táxi e de não se preocupar com estacionamento”*. Além disso, realizam a gestão de perfil de comportamento, por meio do time de BI, de corrida por praça, para identificar, como exemplo, *“carioca quer preço, então também vai para os 40% de desconto”* (E12).

Quanto aos concorrentes, a entrevistada E12 apresenta que a atuação da empresa D é diferente, uma vez que definiram um nicho específico para atuarem. E acrescenta: *“definimos um público. Não adianta a gente querer entrar para briga porque a gente vai perder. A gente nem quer, queremos pagar a contar, ganhar dinheiro e parar de ter investimento”* (E12). Ainda, explica que possuem um time mais enxuto que suas concorrentes e investimentos menores, como destaca: *“as concorrentes possuem 200, 300 e 400 funcionários, e a gente tem 30, apenas. Elas recebem quase R\$640 milhões de investimentos, e a gente recebe R\$150 mil, o contexto é diferente e desafiador”*. Todavia, apesar de reconhecerem que deveriam monitorar mais, o departamento de Marketing é o responsável pela coleta de informações como em que praça que a concorrência está entrando, quais são as ações que eles estão fazendo, dentre outras. Além disso, a entrevistada E12 afirma que possui cadastro nos aplicativos concorrentes com a intenção de saber,

exatamente, o que estão fazendo as concorrentes com antecedência, inclusive quais as propostas que eles estão recebendo e quais diferenciais estão oferecendo. Com isso, a empresa D consegue traçar estratégias, como exemplo atrelar benefícios, como explicita a entrevistada E12:

Por exemplo, as concorrentes zeraram as taxas. Então, assim: pessoal, como é que a gente ataca uma empresa que vai pagar zero pelo serviço? Sendo que eu não quero zerar a taxa, eu quero ter a taxa. Então, a gente precisa atrelar benefício, a gente precisa atrelar valor, agregar valor. Então, é a plataforma personalizada, é a qualidade de atendimento dos taxistas, é o nosso atendimento de pós-vendas. Então, a gente coloca tudo isso em uma apresentação comercial personalizada para a empresa porque a gente já sabe o que para ela está valendo a pena. Eu já sei o que a minha concorrência está oferecendo (E12).

Neste contexto, ainda, apresentam a importância de saber os gargalos, o que ainda não desenvolveram e os principais problemas dos concorrentes. Para tanto, utilizam as experiências dos seus colaboradores, que trabalharam anteriormente nas concorrentes, como fonte de informação e como possibilidade de aumentar a rede de relacionamento e de clientes.

Referente às parceiras, a empresa D possui uma parceria significativa, há dois anos, com uma seguradora nacional, denominada neste trabalho como seguradora X. Com isso, a seguradora X realiza investimentos mensais e, portanto, possui inúmeros benefícios atrelados. São eles, por exemplo: utilização dos canais de comunicação para divulgação dos produtos dos parceiros, descontos nas corridas de táxi dos clientes da seguradora X; descontos para os taxistas renovarem o seguro com a seguradora X; venda de produtos dos parceiros, dentre outros.

Além disso, a entrevistada E12 exemplifica que possuem dois projetos, considerados estratégicos para ambas empresas, e explica que o primeiro se refere a troca do auxílio do “carro extra”, cedido pela seguradora X em caso de sinistros, por créditos para viagens de táxi. O segundo refere-se ao auxílio “assistência ao passageiro” em que a seguradora X oferece o guincho e táxi ao cliente, agora, por meio da empresa D.

Ainda, a entrevistada afirma que o relacionamento e o tipo de parceria que a empresa possui com a seguradora X é relativamente difícil das concorrentes atingirem. Segundo a entrevistada E12, ex-gerente de parceria de uma concorrente da empresa D, ela já havia procurado diversas seguradoras, mas devido ao custo de integração de equipes, e o não retorno imediato do valor, não houve interesse no

estabelecimento da parceria. No entanto, com os resultados positivos da parceria entre a empresa D com a seguradora X, atualmente, algumas seguradoras procuraram e realizaram parcerias com as concorrentes.

Como conhecimentos que julga ser importantes sobre as parceiras, a entrevistada E12 destaca: saber as estratégias/objetivos da empresa parceira e quais benefícios podem ser oferecidos. Assim, redução do custo de aquisição é um benefício elencado pela entrevistada E12, que explica:

Vender o cartão pelo app seria uma opção. Perguntamos a seguradora quanto é que custa para ela, hoje, trazer um cliente- cartão? É 200 reais. Pensamos, então, em colocar uma notícia, um banner no app da nossa empresa com a vantagem de quem fizer um cartão da seguradora X, já tem uma corrida de graça. A corrida tem um ticket médio de 30 reais. Assim, te vendo um cartão por 30 reais de aquisição. E, com o seguro, eles pegaram 600 taxistas e ofertaram o seguro com 15% de desconto. De 600 taxistas, 390 falaram que tem interesse. A seguradora X não teve um centavo de custo. Então, ela investe no benefício que eu dou para o taxista. Para a seguradora é bacana porque ela reduz o custo de aquisição e para mim é superbacana porque eu dou um benefício para o parceiro taxista. Ainda, a seguradora mandou um e-mail marketing para 60.000 pessoas que usam o Cartão dela, em outros aplicativos, explicando os benefícios. Assim, as duas empresas conseguem crescer a base de usuário, com custo super reduzido.

Não obstante, a empresa D possui uma parceria com uma empresa do segmento de serviços de alimentação e gestão de facilidades. Com essa, a empresa D está inserida no portfólio de produtos e os comissiona a cada venda. Para tanto, o setor B2B é responsável por gerenciar tais comissões destas parcerias comerciais.

Os taxistas, por sua vez, além de serem considerados clientes, são também parceiros da empresa D. Inclusive, com alguns deles, os chamados taxistas do bem, realizam até projetos sociais. Dessa forma, a entrevistada E12 enumera as seguintes questões: *“Como é que eu os ajudo hoje? Quais benefícios preferem? Quais suas necessidades? Por onde que ele roda? Quantos quilômetros ele roda por dia? Quantas corridas que ele faz por dia? Como ele prefere trabalhar?”* (E12). Esses são exemplos de conhecimentos necessários sobre os taxistas para que a empresa direcione ações de acordo com as necessidades apresentadas.

Além disso, ainda, destrincham cada pergunta, por exemplo, no caso da identificação da preferência dos benefícios, investigam quais benefícios possíveis: *“seria benefício para carro? Desconto em gasolina? Desconto em óleo? Manutenção do carro? Ou se seria um benefício para a família?”*, relata a entrevistada E12. Para tanto, o aplicativo da empresa D possui uma funcionalidade de interação, por meio de

um *chat*, com os taxistas para permitir o envio de comunicados, notícias, benefícios e pesquisas.

Adiante, entidades reguladoras foram citadas como um fator que influencia totalmente nas decisões da empresa. Em vista disso, são citados episódios como: um prefeito anunciou que uma concorrente, a partir daquele momento, iria realizar as corridas dos servidores públicos da prefeitura; a regulamentação do taxímetro dentro dos aplicativos, provocando muitas mudanças, uma vez que não seria mais preciso usar o taxímetro físico e seria possível, a partir daquele momento, calcular o valor antes da corrida realizada; e quando houve a proibição de serviços com carros particulares no aeroporto de uma cidade, por exemplo.

Mudanças na legislação são, também, monitoradas por uma colaboradora do setor de BI que busca matérias e informações e compartilha com todos da empresa.

As condições tecnológicas, econômicas e políticas são consideradas fatores que influenciam totalmente a empresa. Segundo a entrevistada E12, a primeira despesa que as pessoas cortam em tempos de crises econômicas são consultoria e táxi. Acrescenta que greves, chuvas, alagamentos e protestos, por exemplo, impactam de forma significativa a operação da empresa D. As mudanças tecnológicas também foram consideradas com alto grau de impacto e as inovações são monitoradas, principalmente, pelo time de TI e pelo time de produto. Esses frequentam eventos nacionais e internacionais.

A entrevistada E12 acrescenta que monitorar as condições demográficas é importante no que tange a descoberta dos hábitos e costumes das faixas etárias, conforme exemplifica em sua fala:

Uma associação que fornece alguns estudos de mercado para a gente, em 2015, forneceu que as pessoas que mais usaram táxi e uma determinada região tinham entre 45 e 60 anos. E a gente estava fazendo ação para jovens, como se beber não dirija. Assim, mudamos para o novo foco. Dois meses depois saiu de novo a pesquisa, estava de 18 a 30. Então, a gente tem que ter ações pontuais para todos os perfis (E12).

Adiante, com base na entrevista e na observação direta, foi possível constatar que os processos relacionados com a aprendizagem dos colaboradores e da organização estão em processo de estruturação, visto que a aprendizagem acontece muito por necessidade, como destaca a entrevistada E12: *“é um projeto novo, e a gente não tem ninguém especialista e não tenho dinheiro para contratar*

ninguém especialista, então, nós vamos virar especialistas". Para tanto, destaca que irão realizar, por exemplo, cursos de *data mining*, possibilitando realizar análises de informação e trazer este conhecimento para empresa.

Assim, além de treinamentos que são oferecidos aos colaboradores, a empresa disponibiliza treinamentos aos taxistas, com vídeos, no que tange a comportamentos ideais e como deve ser o atendimento aos clientes, visto que, muitas vezes, o taxista não sabe que *"se fizer uma corrida boa, com o carro limpinho, com a música que o cliente gosta de ouvir, ar-condicionado, ele fideliza este cliente"* (E12). Inclusive, para externalizar este conhecimento, eles oferecem um caderno com as anotações referentes a cuidados com o carro e sobre um bom atendimento. Além disso, oferecem treinamento para os taxistas sobre gestão financeira, uma vez que perceberam que *"o taxista não sabe quanto ganha, não sabe quanto gasta, não sabe quanto paga de taxa, não sabe calcular quanto ganha por mês ou quanto ganha por corrida, por exemplo"* (E12).

O conhecimento prévio também foi destacado, pela entrevistada, como fator importante a ser considerado no processo de aprendizagem. Bygdas (2006), em seu trabalho, aponta este conhecimento como um elemento componente das capacidades dinâmicas. Segundo a entrevistada E12, devido à sua experiência como ex-colaboradora de uma concorrente, aprendeu muito, principalmente sobre os taxistas, acrescentando que *"se tem uma coisa que eu conheço nessa vida é taxista. A minha mãe brinca que eu sou a Sula Miranda dos taxistas"* (E12).

No entanto, por meio das técnicas de coleta de dados, foi possível identificar práticas consideradas com o objetivo de gerenciar o conhecimento, segundo Batista (2004), a saber: grupo de discussão, reuniões, seminários, melhores práticas, lições aprendidas, *job rotation*, brainstorming, *mentoring* e *coaching*, fórum, *benchmarking* interno e externo, sistemas de gestão por competência, *workflow*, sistemas de inteligência, educação corporativa, narrativas, gestão de conteúdo, gestão de documentos, CRM e participação em cursos.

O grupo de discussão, na modalidade virtual, é uma prática presente na empresa e possui a finalidade de aproximar os taxistas da CEO e de alguns *heads*, em um ambiente de troca de informações e conhecimentos. Um dos grupos se chama "Parceiros da Empresa D"; eles só realizam corridas utilizando o aplicativo da empresa, são considerados os "taxistas fiéis". A entrevistada E12 explica que estes taxistas são os que passam notícias do mercado, são os que reclamam do aplicativo

e propõem melhorias. Dessa forma, consideram que o relacionado com estes é pautado em confiança, visto que podem contar com os feedbacks e sugestões.

Por outro lado, internamente, destaca-se ações sobre *“o que está sendo feito, hoje, para que as áreas saibam, minimamente, o que está acontecendo na empresa, no mercado e nas outras áreas”* (E12). Nesse sentido, a entrevistada E12 apresenta que, por meio de reuniões diárias e semanais, são avaliados os resultados e exibidas as novas metas e destaques, conforme explicita: *“nas segundas-feiras, sento uma hora com cada área e falamos por meia hora dos resultados da área e por meia hora sobre quais são as metas do mês ou os objetivos da semana”*. Além disso, no setor de TI acontece uma reunião diária, a *daily*. Todavia, apesar de ser uma reunião específica do setor de TI, participa, pelo menos, uma pessoa de cada área.

Os seminários ou fóruns foram propostos com o intuito de cada área apresentar suas ações e responsabilidades. Dessa forma, uma vez por semana, uma área organiza o seminário, conforme explica a entrevistada E12: *“Então, essa semana foi operações. Com isso, o setor de Operações explica o que é, efetivamente, a área, como se dividem (central de relacionamento, operações de taxista, projetos etc.), quais seus objetivos e quais que são seus problemas”*. E, ainda, acrescenta que com a participação de todo mundo, assim, as áreas passam a saber as metas, por exemplo, de outras áreas.

Contudo, estes momentos dedicados a reuniões e seminários são considerados como uma oportunidade para compartilharem as melhores práticas e as lições aprendidas, uma vez que cada área compartilha suas experiências semanais, inclusive, o que deve ser evitado e o que pode ser replicado às demais áreas. Assim, apesar das iniciativas “melhores práticas” e “lições aprendidas” serem aplicadas de maneira informal, existe a intenção de criarem políticas estruturando as boas práticas, registrando-as e motivando os colaboradores.

O *job rotation* ocorre uma vez por mês, permitindo que um colaborador de uma determinada área vivencie experiências de um outro cargo. Como a entrevistada E12 exemplifica: *“uma pessoa de uma área qualquer, passa a ficar no atendimento, por exemplo, e vai atender telefone, falar com o passageiro, falar com o taxista. Então, a gente começa a fazer as pessoas irem participando das áreas”* (E12).

Quanto a prática *brainstorming*, de acordo com os relatos da entrevistada E12, uma ideia com potencial depende 50% de criatividade e 50% de conhecimentos.

Assim, os núcleos de *brainstorming* realizam busca constante de conhecimentos referentes às praças, perfis, mercado etc.

Ainda, foi possível encontrar as seguintes práticas: as comunidades de prática, narrativas, *benchmarking* interno e externo, sistema de gestão por competência, *mentoring* e *coaching*. Os *benchmarks* interno e externo, por exemplo, são realizados pelo setor de marketing e de BI, investigando, esporadicamente, ações da concorrência e do mercado. O *mentoring* e o *coaching*, de maneira semelhante, acontecem sob demanda, assim como as narrativas que acontecem em reuniões. A CEO, inclusive, ilustra que assume o papel de mentora, tanto que apresenta um fato que três pessoas do TI queriam entender sobre gestão financeira.

A existência de sistemas *workflow* e de inteligência acontece por meio da utilização do sistema Jira, que, além de permitir a visualização do fluxo de trabalho, possibilita análises, como a comportamental de público, por exemplo, como explica a entrevistada E12:

O Jira não só traz inteligência, bem como traz o fluxo de trabalho e o processo de demanda. Então, no Jira, hoje, se o B2B precisa que o TI desenvolva uma plataforma, eles abrem um ticket, colocam a descrição do que é, a prioridade, o prazo que ele precisa e tal. Além do mais, o time de BI consegue fazer uma inteligência interna e externa, a interna contempla as demandas de projetos, prioridades, resultado que aquilo vai trazer, para a gente conseguir efetivamente fazer nas áreas. Assim, todo mundo, todos os *heads* recebem, tem um acesso ao Jira e isso não é só para TI. E através do Jira a gente consegue fazer análise comportamental de público através do aplicativo. Então, a gente integra o aplicativo no Jira, e aí todos esses relatórios de BI ficam no Jira. Assim, vai fazendo toda a inteligência para a gente já de forma automática, porque hoje é braçal (E12).

A educação corporativa possui algumas ações implementadas, como exemplo, devido à definição de alguns objetivos estratégicos, alguns colaboradores realizaram um curso sobre Android que necessitou de um grande investimento financeiro. E, mediante o exposto, tais colaboradores são cobrados pelos resultados que este curso poderá proporcionar, como explica a entrevistada E12:

Perguntamos em quanto tempo você vai me trazer resultado? E, responderam: em dois meses você vai ver diferença. E se depois dos dois meses eu não tiver diferença, você vai pagar um mico, você vai me pagar um almoço, você vai fazer alguma coisa. E aí uma conversa mais formal: olha, cara, eu investi em você, cadê o resultado"? (E12).

As práticas gestão de conteúdo e gestão de documentos, por meio da análise documental e da observação direta, foram identificadas como práticas utilizadas pelo time financeiro. Já o CRM está em processo de estruturação, uma vez que eles consideravam a empresa muito pouco automatizada e realizava, na maioria das vezes, os registros em manuais. Por sua vez, a participação em cursos é uma iniciativa utilizada pela empresa D, visto que há o incentivo para que os colaboradores realizem diversos cursos; que participem de *workshops*, palestras e eventos no *Silicon Valley*, por exemplo, dentre outros.

Além disso, foi possível constatar outras ações voltadas, especificamente, para o armazenamento de conhecimentos. Quanto ao armazenamento, devido à necessidade, o *head* de produto, por ter vasto conhecimento no aplicativo, passou a documentar, por meio de pequenos cartões, as respostas para os questionamentos dos colaboradores, como elucida a entrevistada E12:

Por exemplo, temos um dos sócios que era CEO de uma empresa que foi fundida com a nossa e, hoje, ele é o nosso *head* de produto. Ele sabe tudo do aplicativo, porque ele que criou. Quando sai de férias é um desespero. Assim, deixamos um bolinho de card para ele e se alguém vier questionar alguma coisa, antes dele responder, começa a anotar no *card*. Logo, ele explica para o pessoal escrevendo no card. E a gente coloca isso numa caixinha. Então, hoje, ele começou a documentar o seu conhecimento por meio da demanda e da necessidade (E12).

Similarmente, o *head* de operações registra seus conhecimentos, mas por meio de fluxos. Para tanto, a empresa chegou a investir em um programa de fluxo, visto que, para cada projeto ou cada problema de operação ou cada assunto que esse tem que resolver, são explicitadas as etapas com a criação de um fluxo operacional de atendimento para resolução daquele problema, por exemplo.

Além disso, nos seminários supracitados, com o intuito de armazenar os conhecimentos e possibilitar o compartilhamento destes, há a gravação de todo o conteúdo e a transformação deste material em registros escritos nas *News*.

4.4.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicadores de conhecimento

A partir do ano de 2013, segundo a necessidade de ajustar-se ao meio no qual está inserida, a empresa D passa por dois processos de fusão. Na primeira fusão, a empresa trouxe toda a operação base e tecnologia para a empresa D. Com isso, a operação cresceu 150 vezes. Em 2015, já com uma estrutura um pouco maior, ocorreu uma nova fusão com uma empresa que possuía um aplicativo forte, mas que, apesar de ter uma base muito boa, não tinha nem tecnologia e nem monetização. Em suma, a empresa D mesclou as melhores práticas de cada empresa. É possível constatar que a empresa tem adotado mudanças que a permitiram ter sucesso, uma vez que possui crescimento mensal do faturamento de 10%, 90 mil taxistas cadastrados, com ingresso de aproximadamente 1.000 novos taxistas por mês; mais de 6.000 *downloads* do aplicativo e introdução de 3 a 5 novas empresas como clientes, também mensalmente. Ademais, possui mais de 1 milhão de passageiros e realiza mais de 150 mil corridas por mês.

Destaca-se que, em termos de estrutura, no ano de 2017, a empresa reduziu em 25% o número de funcionários. No entanto, a base de clientes continuou em crescimento. Agora, com 22 funcionários e mantendo o mesmo resultado, a empresa lançou, no final do ano de 2017, uma nova característica no aplicativo. Foram realizadas diversas melhorias no produto (fluxos, telas, bugs) e foi implementada a metodologia Scrum no Jira para automatizar a *daily* de TI e entregas.

Contudo, as estratégias e mudanças que estão acontecendo ou ocorreram nos últimos anos estão pautadas nas modificações ocorridas no ambiente externo, resultado do monitoramento que a empresa realiza. Essas ações estão voltadas para o equilíbrio empresarial, para que não necessitem mais de investimentos dos parceiros, deixando, assim, de serem consideradas como startups.

Paralelamente, a empresa tem buscado novas alternativas e não pretende ser somente um aplicativo de corrida de táxi. Reconhecendo sua capacidade, tanto de estrutura de tecnologia quanto de conhecimentos e de uma base de dados robusta, eles visualizaram uma oportunidade de se ajustar às necessidades do mercado e de expandir para um novo negócio: ser uma empresa de logística.

Assim sendo, um projeto de *delivery* está sendo estruturado. Como exemplo, um edredom ou travesseiro poderiam ser transportados por táxis; por meio da escolha de taxistas favoritos, o cliente poderia reservar táxis para fazer trabalhos de entregas, dentre outros. Com isso, eles acreditam que existe muito segmento a ser explorado. Ou, ainda, conforme ilustra a entrevistada, como empresas de grande porte fazem muitos eventos corporativos, seria uma oportunidade oferecer o serviço de táxi aos participantes, inclusive aos que vêm de outras cidades ou estados.

E, acrescentando, a empresa investe e tem se estruturado, com auxílio de uma empresa contratada, em um novo negócio: vender inteligência. A ideia é, a partir das informações dos passageiros que são capturadas de 3 em 3 segundos no aplicativo, permitir a outras empresas realizarem ações, como exemplo:

Se mostro para uma empresa especialista em *delivery* de comidas o meu perfil de público do táxi, essa empresa pode ofertar restaurantes que estão abrindo em tal lugar e dar algum benefício. Ou com essa informação, consigo chegar em uma loja de pneus e falar que tal taxista vai precisar trocar os pneus porque já rodou 20 mil quilômetros, que é o tempo médio de qualidade de um pneu e proporcionar a esta loja fazer uma oferta de pneu para ele. Eu consigo através da tecnologia vender inteligência para as empresas. Então, eu sei que um passageiro passa três vezes por semana por uma avenida e passa na frente de um Mcdonalds perto da hora do almoço. Com isso, o Mcdonalds naquela hora pode mandar uma comunicação para usuário pelo nosso aplicativo, questionando-o se não está com fome? Seria, por meio do data mining mesmo, pegar todas as informações, minerar isso e começar a distribuir para parceiro (E12).

Muitas das informações capturadas são de responsabilidade do time de BI, que acompanha todas as corridas, no dia a dia, utilizando *softwares* que fazem a média dos pontos da cidade com mais corridas; os horários com maior demanda (por cidade e por dia); perfil das corridas (se são corridas mais longas), dentre outras. Com isso, é possibilitado à empresa D obter uma base de comportamentos dos clientes e taxistas e, ainda, direcionar as comunicações de acordo com o perfil de uso de cada cidade, como explicita a entrevistada E12:

Por exemplo, em um estado, 80% das corridas são no aeroporto. Então, são corridas longas. E é difícil você conseguir um táxi na cidade, no centro, uma vez que 80% dos taxistas estão no aeroporto. Então, a gente trabalha toda uma comunicação direcionada aos taxistas e para os clientes avisando que pode demorar um pouco, visto que eles estão no aeroporto (E12).

4.4.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso

Assim, de acordo com o modelo proposto por Eriksson (2014), pode-se sintetizar, conforme apresentado no Quadro 16, que a empresa D possui os seguintes fatores organizacionais, processos e resultados:

Caso D			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento	Resultados/Decisões
<ul style="list-style-type: none"> - estrutura simples; - utilização da metodologia Scrum; - colaboradores com perfil inovador, dinâmico e adeptos a mudanças; - reestruturação (novas contratações) do pessoal; - dinamicidade do ambiente; - processo decisório flexível; - projetos formados por equipes interdisciplinares; - liderança colaborativa e abertura ao diálogo; - papel de cada colaborador é claramente definido; - comunicação eficiente; - estruturação do planejamento estratégico flexível; - metodologia OKR. 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - visitas ao cliente; - gestão de perfil de comportamento. <p>Concorrente</p> <ul style="list-style-type: none"> - cadastro nos aplicativos concorrentes; - experiências dos seus colaboradores que trabalharam anteriormente. <p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - o setor B2B é responsável; - por meio de chat com o taxista no aplicativo. <p>Condições Econômicas/Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanham nas mídias. <p>Legislação</p> <ul style="list-style-type: none"> - setor de BI que busca matérias e informações. <p>Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanham na mídia; <p>Condições Demográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> - por meio de pesquisas de campo 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - preferências dos clientes; - o valor que a empresa gasta com reembolso de táxi por mês; - informações referentes a necessidade de gráficos, o modelo de gestão, prazo de faturamento, por exemplo); - quais necessidades dos clientes; - Conhecimentos das rotinas do cliente: como fazem a gestão de custo; quantas corridas; quanto o usuário gasta; que horas esse usuário sai de casa; para onde que vai; quanto que ele roda; que horas que ele chega em casa; quais os lugares que ele mais frequenta; quanto precisa economizar; e qual horário que esse usuário mais usa o táxi. <p>Concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - as ações que os concorrentes estão fazendo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de duas fusões. - Novos negócios: empresa de logística e de inteligência. - crescimento mensal de 10%; 90 mil taxistas; 1 milhão de passageiros e mais de 150 mil corridas por mês. - redução de 25% dos colaboradores; - aumento no número de clientes; - nova característica no aplicativo; - diversas melhorias no produto (fluxos, telas, bugs) e implementação da metodologia Scrum no Jira para automatizar a <i>daily</i> de TI e entregas.

Caso D			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento	Resultados/Decisões
	<p>fornecidas por uma empresa especializada.</p> <p>Condições Tecnológicas/ setor de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> - o time de TI e o de produto acompanham os lançamentos tecnológicos; - frequentam eventos nacionais e internacionais. <p>- Aprendizagem por necessidade;</p> <p>- Conhecimentos prévios;</p> <p>- Outras Práticas de Gestão do Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos internos; - Treinamentos aos taxistas; - grupo de discussão; - reuniões; - seminários e fóruns; - melhores práticas; - lições aprendidas; - <i>job rotation</i>; - brainstorming - <i>mentoring</i> e <i>coaching</i>; - <i>benchmarking</i> interno e externo; - sistemas de gestão por competência; - <i>workflow</i>; - sistemas de inteligência; - educação corporativa; - narrativas; - gestão de conteúdo e gestão de documentos; - CRM; 	<ul style="list-style-type: none"> - quais as propostas que eles estão recebendo; - e quais diferenciais estão oferecendo; - os gargalos; - o que ainda não desenvolveram; - os principais problemas dos concorrentes. <p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - estratégias/objetivos da empresa parceira; - quais benefícios podem ser oferecidos; - sobre os taxistas: como ajudam eles; quais benefícios preferem; quais suas necessidades; por onde rodam; quantos quilômetros rodam por dia; quantas corridas fazem por dia; como preferem trabalhar. <p>Condições Econômicas/Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - os impactos das greves, chuvas, alagamentos e protestos. <p>Legislação</p> <ul style="list-style-type: none"> - mudanças nas legislações. <p>Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - alterações que o governo delibera. <p>Condições Demográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> - descoberta dos hábitos e costumes das faixas etárias. 	

Caso D			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento	Resultados/Decisões
	- participação em cursos.	Condições Tecnológicas/ setor de TI - inovações tecnológicas.	

Quadro 16 - Capacidades dinâmicas no caso D
Fonte: Resultados da pesquisa, 2017.

4.5 Análise da Empresa E

4.5.1 Apresentação do caso

O caso E é uma empresa, fundada em 2007, com 12 funcionários é considerada pioneira no desenvolvimento de soluções personalizadas *on demand* de CRM em *cloud computing* e nos modelos tradicionais de *software* de relacionamento com o cliente.

A empresa expandiu a sua *expertise* do setor bancário para aplicação em outros segmentos, como o varejo, saúde e principalmente serviços: locação de veículos, concessionárias e *call center*.

De acordo com os documentos internos, a missão da empresa é: “*prover com excelência soluções Software as a Service (SaaS) em constante aprimoramento e com o máximo possível de personalização, colaborando efetivamente com a missão e a visão dos nossos clientes, pautando pelos valores éticos e morais*”. A visão da empresa é “*ser o melhor e mais completo provedor de soluções Software as a Service (SaaS) no mercado em que atuarmos*” e seus principais valores são: “*ética, excelência, aprimoramento continuado, confiança, cumprimento, lucratividade, objetividade, respeito, amizade e sustentabilidade*”.

O principal produto da empresa é uma Plataforma CRM, uma solução para a operação comercial de produtos financeiros, com as seguintes funcionalidades: CRM; seleção e triagem de clientes; integrações com bureaux de informações; expedição de documentos; apresentação da venda de seguros e planos de

saúde/odontológicos; cobrança; registrar monitoria de pessoas; e controle financeiro de crédito consignado - simulador. A Plataforma CRM foi desenvolvida para ser totalmente independente, podendo ser instalada em qualquer servidor. Ela possui um desenho orientado ao mercado financeiro, no qual bancos e instituições financeiras possuem severas regras de segurança da informação.

Por exemplo, a funcionalidade CRM possibilita o cadastro de clientes; registro de contato com clientes; ferramenta de varredura de e-mails (*big data*); campanhas personalizadas; situações de funil com configurações de *triggers*; integrações com telefonia; sistema de indicações de *leads*; configuração de bloqueio de clientes com operadores, controle de mídias (configurações, registro de mídias, relatórios de análise de contatos gerados por cada mídia; relatório específico para crédito consignado cruzando a produção específica de um período e quais mídias geraram cada produção); pesquisa de opinião (sistema de pesquisas/mapeamento personalizado, integração com campanhas, análise gráfica de respostas), como apresentado na Figura 8.



Figura 8 - Visão modular do produto plataforma CRM da empresa E
Fonte: Documentos internos, 2017.

As demais funcionalidades da plataforma CRM são apresentadas no Quadro 17:

Funcionalidade	Descrição
CRM	Ferramenta para gerenciamento dos contatos, com registro, mapeamento e prospecção de novos clientes.
Seleção e triagem de clientes	Funciona como um carrinho de compras.
Integrações com bureaux de informações	A Plataforma é integrada com Bureaus de Informações, tais como: Confirme Online, ZipCode, iConsig, Achei, MultiBR, SERASA (Info Busca) e Unit4.
Expedição de Documentos	Logística de contratos com geração de lotes de expedição de documentos.
Apresentação da venda de seguros e planos de saúde/odontológicos;	Funciona como “ <i>Sales Automation</i> ” para planos de saúde/odontológicos com cadastro, mapeamento, integrações e relatórios.
Cobrança	Módulo de “ <i>Sales Automation</i> ” para empresas de cobrança que atuam na gestão de cobrança total, inclusive de inadimplentes e na recuperação de créditos.
Registrar monitoria de pessoas	Ferramenta para acompanhamento de monitores (ex: equipe de auditoria através de sistema de câmeras). Envolve a configuração; tipos de Monitoria (ex: recebeu um cliente, fez ligação, etc.); ações de Monitoria (ex: assinou um contrato, entrou documentos, etc.); tela de alimentação apenas com cliques em tempo real; possibilidade de <i>upload</i> de fotos; relatórios diversos e cruzamento com registros de contatos do CRM.
Controle financeiro	Módulo financeiro gerencial, compreendendo classificações de lançamentos, contas e caixas, centros de custos, extratos e gestão da programação de lançamentos.
Crédito consignado	Simulador contendo planos de negociação e validações.

Quadro 17 - Funcionalidades da plataforma CRM

Fonte: Documentos internos, 2017.

Nesta perspectiva, o entrevistado E13 explica que a lógica do negócio da empresa E é resumida da seguinte forma:

A gente tem uma plataforma de CRM. E aí a gente licencia ela à *Software* as a Service (SaaS). A gente trabalha exatamente no modelo de licença, onde a gente entrega o *software* para o cliente num ambiente nosso. É pago por licença de uso. Mensalidade, enfim. Só não tem uma contratação pelo site. E a gente tem muita customização. Todo não, mas a grande maioria dos clientes, a gente acaba tendo uma customização. Então, basicamente é isso.

4.5.2 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

A empresa E apresenta uma estrutura simples, compreendendo quatro sócios, analistas, técnicos e desenvolvedores. Na área de Desenvolvimento de *Software* existe a seguinte divisão: arquitetura de soluções ou diretoria de produto; do cliente; análise; testes; arquitetura de sistema; desenvolvedor; e infraestrutura.

A empresa utiliza o método SCRUM⁶, uma metodologia utilizada em gerenciamento de projetos diversos e no desenvolvimento de *software* ágil. Destaca-se que nessa metodologia é exigida pouca documentação, como destaca o entrevistado E13: *“a metodologia Scrum é feita por uma equipe que já tem conhecimento do sistema e é um método que prioriza a entrega do software em detrimento de uma extensa documentação”* (E14). Ainda, o entrevistado E8 complementa: *“a Scrum prevê o gerenciamento de exceções, de mudanças de planos, de custos ou do tempo, por exemplo. Nela eu só enxergo o planejamento das próximas duas a quatro semanas, porque não adianta eu querer planejar seis meses”* (E13). Complementarmente, a empresa construiu uma metodologia de desenvolvimento, com base nas experiências dos seus projetos, que sugere o registro de mais informações e conhecimentos. Ainda, o entrevistado E13 afirma: *“Nós que criamos. Essa metodologia não existia pronta em nenhum lugar. A gente foi desenhando o nosso processo. Uma parte, esses três passos aqui é o Scrum, e o restante é nosso método”*.

O processo de desenvolvimento de *software* inicia-se com o cadastro de uma demanda. Esta pode ser tanto uma solicitação de algum cliente quanto uma ideia de algum colaborador que tenha identificado uma carência de produto ou serviço no mercado. Contudo, antes de serem implementadas, as demandas cadastradas passam por análise e indicação de prioridade, como explica E13.

Então, por exemplo, a demanda que a gente especificou hoje é uma melhoria de CRM, que há muito tempo a gente já queria. Não tem a ver com o cliente. É uma demanda que é importante para a gente, então ela está entrando para

⁶ Scrum é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software. No Scrum, os projetos são divididos em ciclos chamados de Sprints. Disponível em: <<http://www.desenvolvimentoagil.com.br/scrum/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

ser desenvolvida. Porque é um desenho que nós queremos chegar com o *software* (E13).

Apesar da empresa ter a iniciativa de encorajar os colaboradores a apresentarem sugestões e ideias, as rotinas operacionais para atenderem os clientes restringem tal iniciativa, como ressalta o entrevistado E14: *“Eu entendo que a empresa oferece essa abertura, mas o nosso problema é o urgente. O urgente acaba dando uma podada nesse aspecto”* (E14). Nesta perspectiva, o que os entrevistados E13 e E14 exemplificam como “urgente” seria, por exemplo, o cumprimento de um contrato com atraso, ou, simplesmente, em atender um contrato no prazo, uma vez que, na maioria dos casos, é um desafio conciliar o tempo em que o cliente gostaria de receber o produto e o tempo necessário para fazê-lo.

Outro desafio que a empresa enfrenta é quando contratam um recém-formado, por exemplo, com experiência apenas acadêmica, “com muito conhecimento em metodologias e teorias, mas quando se deparam com a realidade empresarial, que não é um mundo perfeito, tem bastante dificuldade”, destaca o entrevistado E13.

Contudo, os colaboradores é o fator ressaltado como essencial no processo de mudanças. Inclusive, o entrevistado E13 exemplifica que os colaboradores construíram um projeto de inovação, contemplando um *roadmap* para inovações. Assim, após um processo criterioso, o projeto foi aprovado pela Finep (Financiadora de Estudos e Projetos) por um período de dois anos, tendo como foco possibilitar melhorias nos produtos atuais e criação de novos produtos, resultados estes definidos por Teece (2007), Eisenhardt e Martin (2000) e Eriksson (2014). O entrevistado E13 afirma que *“o projeto foi construído com base naquilo que entendemos que é demanda do mercado para o nosso crescimento”* e o entrevistado E14 complementa que *“teoricamente tudo está nas nossas cabeças, baseado no que a gente coletou durante todas as prospecções, atendendo aos nossos clientes e etc.”*.

Por fim, o entrevistado E13 explicita que, devido ao tamanho da equipe ser pequena, eles conseguem divulgar informações no grupo de trabalho, os colaboradores têm seus papéis definidos e são bem coordenados. No entanto, percebem que a alocação de atividades aos colaboradores precisa ser revista e mais contratações são necessárias.

A empresa não possui processos estruturados para busca de novos negócios. Todavia, eles procuram entender os fatores externos à empresa para que possam direcionar melhor as decisões. Quanto a esses fatores, enumeram: os

clientes, concorrentes, entidades reguladoras, parceiros e condições políticas e econômica.

4.5.3 Práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo, mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento e seus indicativos

Em relação aos clientes, os entrevistados explicam que o setor Comercial captura esses, principalmente, por meio do site, que possui anúncio no Google para atrair os *leads*, e, constantemente, eles acessam os ambientes dos clientes na Internet. Ainda, o entrevistado E13 acrescenta que “*temos um custo comercial alto, porque envolve uma equipe técnica que vai visitar o cliente, que vai entender, que vai montar projetos etc.*”. Dessa forma, é possível constatar que a empresa valoriza o relacionamento e a proximidade dos clientes, como pode ser observado na seguinte fala:

Então, a gente já fez inúmeros testes aqui comerciais, agora, o nosso desenho está sendo focar, óbvio, no relacionamento, *leads* pelo site, então nós vamos mudar o nosso site para conseguir atrair esses *leads*, e agora a gente está pensando em partir para listas de empresas. A gente já fez um teste de ligar para empresas, não deu muito resultado, esses aqui são alguns dos nossos clientes nos últimos dez anos, tem mais do que esses” (E13).

E, em consonância, o entrevistado E14 alega que entender o cliente e ter um relacionamento próximo resulta, na maioria das vezes, no surgimento de outras demandas e de novas necessidades, uma vez que “*o negócio do cliente muda ao longo do tempo e ao executar um projeto de um ou dois meses, conseguimos oferecer e realizar outros serviços*” (E13). Em alguns casos, ainda, o relacionamento proporciona uma confiança e o cliente permite à empresa conhecê-lo melhor e propor soluções, como apresentado na fala do entrevistado E14:

Esse projeto em específico é um projeto que a gente entrou na cozinha do cliente para fazer todo um diagnóstico de uma área em que ele achava talvez que tinham deficiências, então aí é um prato cheio para gente criar mil e uma soluções, ou seja, a solução não era proposta por ele, ele falou assim: eu tenho um problema, dá para você analisar o problema e me propor soluções? Nesse caso foi assim (E14).

Assim, a empresa E entende que existem quatro tipos de *leads*: (i) quem está comprando; (ii) o parceiro, aquele que não está comprando, mas, pelo bom relacionamento, abre a porta da empresa para identificarem demandas; (iii) o agendado, aquele que não está comprando agora, mas pode vir a ter interesse daqui a um tempo ou quando finalizar o contrato do fornecedor atual; e o quarto é aquele que já fez um investimento ou tem um comprometimento grande com a solução atual e, assim sendo, não tem interesse em realizar outras compras.

Quanto aos concorrentes, a empresa E considera que esses o influenciam tanto, a ponto de decidirem ampliar a atuação para além do mercado financeiro, indo, portanto, para outros setores. Além disso, destacam a dificuldade de atender o mercado financeiro, devido à falta de ética de alguns concorrentes, uma vez que diversos destes, além de prestarem o serviço de fornecer a ferramenta, fornecem, também, dados sigilosos de clientes. No entanto, consideram importante monitorar os concorrentes e participam de eventos.

As entidades reguladoras foi outro fator ressaltado, uma vez que consideram que essas influenciam diretamente a empresa. O entrevistado E13 exemplifica: *“sabe quanto que pagamos de imposto para sindicato mês passado, uns 6 mil reais. São valores muito altos”* (E13).

Em relação aos parceiros, o entrevistado E13 apresenta que, apesar de possuírem diversos parceiros, considera que a influência é média. Todavia, o entrevistado E14 exemplifica que possuem um exemplo de parceiro que afeta significativamente: *“a nossa hospedagem, por exemplo, é estratégica. Se a parceira sair do ar, ela quebra a gente”* (E14). E destacam que fornecedores pode considerado como um fator com baixa influência.

Quanto ao monitoramento das mudanças tecnológicas, os entrevistados E13 e E14 afirmam que, constantemente, estão se atualizando e complementam: *“a gente tem que estudar quase que um médico, hoje em dia, para desenvolver softwares. Então, atualizamos, cada um do seu jeito. Muita pesquisa na Internet, YouTube etc., e por aí vai”*.

E, ainda, ressaltam que no caso de alguns avanços no setor, como, por exemplo, a nuvem, a empresa não teve dificuldades, uma vez que já nasceu com essa visão. Todavia, eles lidam ainda com uma resistência grande dos clientes, como explica o entrevistado E14: *“as pessoas não tinham uma boa visão da nuvem, ainda é um palavrão dentro de banco. Se você falar que é um sistema na nuvem, o diretor*

*de TI de banco considera que é uma porcaria". Porque existe um preconceito" (E14). Além disso, destacam que monitoram como as outras empresas estão criando e quais tecnologias estão surgindo, como o *VoiceBot*, citado pelo entrevistado E14:*

O *VoiceBot* é um exemplo que vai revolucionar parte do nosso mercado. É um robô que você liga e fala com ele por telefone. Ele te responde, ele te entende, enfim. Isso vai revolucionar parte do mercado. Isso vai nos influenciar de alguma forma também. Porque a gente vai ter que se conectar com eles e o *VoiceBot* é só um papagaio falando. Quem é o cérebro, é o CRM por trás dele, entendeu? (E14)

Ainda, quanto às mudanças nas legislações, o entrevistado E13 afirma que essas influenciam diretamente a empresa e explica: *"essa questão da reforma trabalhista, por exemplo, é uma que já mexe bastante com o setor"* (E13). Inclusive, complementa: *"o mercado de TI é composto por pessoas caras. Então, não tem como escapar. CLT é um veneno para a gente. A gente até já chegou, há muito tempo atrás, cotar profissionais indianos"* (E13).

E citam também que as condições políticas e econômicas os influenciam muito, visto que, por exemplo: *"uma canetada de Brasília matou dez clientes nossos, faliram em um ano"*, afirma o entrevistado E14.

Além disso, *"alguns processos são mais formalizados que outros"*, relata o entrevistado E14. Com isso, nem todos os processos de RH, por exemplo, estão mapeados como os de desenvolvimento de produto, que é a atividade principal da empresa.

Com isso, o entrevistado E13 destaca que a metodologia de desenvolvimento construída pela empresa sugere o registro de informações e conhecimentos, sendo, portanto, uma incentivadora no armazenamento destes. A realização destas atividades está de acordo com as atividades propostas por Sordi (2008).

Contudo, é possível constatar que a empresa considera que sua gestão do conhecimento ocorre, principalmente, por meio da prática *"lições aprendidas"*, conforme a fala do entrevistado E14 a seguir. Todavia, conforme Sordi (2008) e Terra (2005), a gestão do conhecimento, por ser considerada como processos sistemáticos relacionados ao conhecimento, deve ser auxiliada por um conjunto de práticas que possibilitam tal gerenciamento (BATISTA ET AL., 2005).

É parte do nosso processo, no final de cada etapa tem que ter as “lições aprendidas”, que seria gestão do conhecimento. Só que a gente não faz, acaba que o número de recursos é pequeno e a tem a questão do urgente e o do importante. Às vezes, o nosso urgente acaba atrapalhando o importante. A gente incentiva que todo mundo possa sugerir e tal, a gente realmente entende que quanto mais cabeças pensando melhor. Independente se isso depois vai ser. Alguém tem que definir. Mas o urgente ocupa o tempo de todo mundo e, talvez, não exista tempo para isso (E14).

Em consonância, o entrevistado E13 explicita que, ao final do atendimento de uma demanda do cliente, é necessário apresentar as lições aprendidas, uma vez que considera uma forma de aprendizagem eficiente para um colaborador novo. Ainda, acrescenta que quando terminam um projeto não disponibilizam deste tempo de dedicação à aprendizagem, devido à velocidade do mercado e à necessidade de se ajustar a ele. Dessa forma, o entrevistado E13 afirma que: “*a gente só faz quando dá problema, quando não dá problema, a gente não faz*” (E13).

No entanto, apesar de considerarem “lições aprendidas” como a principal prática, por meio das técnicas de coleta de dados, foi possível identificar outras práticas com o objetivo de gerenciar o conhecimento, segundo Batista (2004), a saber: *software* de gestão, intranet, reuniões diárias, fóruns, *benchmarking* interno e externo e melhores práticas, intranet, memória organizacional, educação corporativa, narrativa, gestão de documentos, sistema *workflow*, *data mining* e o NPS (*Net Promoter Score*).

Ainda, realizam reuniões diárias, seguindo um dos conceitos do Scrum, que é o *daily scrum*. Com isso, todos os dias é realizada uma reunião com duração de 15 minutos para discutirem o que foi feito, qual o plano para as próximas 24 horas, e quais impedimentos estão atrapalhando o time de avançar. O entrevistado E13, inclusive, destaca que um colaborador considera os resultados dessas reuniões tão positivos que sugere fazer mais de uma reunião por dia e acrescenta que:

A reunião tem que ser feita em pé, para você não demorar muito, tem que ser quinze minutos e saber: “o que você tinha para fazer ontem foi feito? O que você tem para fazer hoje, você tem alguma dúvida? Tem alguma coisa que está te bloqueando? Ah não, beleza! Ou se tem alguma coisa que está te bloqueando, então espera aqui um pouquinho e vamos terminar a reunião que eu já falo com você para desbloquear o que você precisa definir E13).

O fórum foi uma iniciativa identificada na empresa E. Essa prática está inserida no *software* de gestão da empresa. De acordo com o entrevistado E14, o

fórum possibilita a discussão e troca de experiências e de conhecimentos. Assim, exemplifica que: “*surge um tópico lá e começam a discutir soluções. Falam o que acham melhor desenvolver as telas usando tal prática e começam o debate lá no software*” (E14). Ainda, o entrevistado E14 destaca que o fórum apresenta vantagens com: “*as pessoas vão debater no seu tempo oportuno e a discussão vai estar gravada, registrado*”.

Práticas como o *benchmarking* interno e externo e melhores práticas ainda não estão estruturadas, mas estão em processo de desenvolvimento. Possuem, também, uma interface, a intranet, utilizada, principalmente, pelo setor Comercial.

Os entrevistados destacam que não possuem a iniciativa mapeamento de conhecimento, afirmando que “*tudo isso está na cabeça da gente*” (E13) e que não possuem uma memória organizacional. Inclusive, o entrevistado E13 declara: “*não sei nem o que é isso*” (E13). Todavia, com a técnica de observação direta e de análise documental, foi possível identificar que todos os projetos que já fizeram estão armazenados, de forma não estruturada, mas por meio do *software* Jira. A empresa possui, inclusive, um histórico de atuação nos clientes. Além disso, existe uma preocupação em realizar outros registros, como, por exemplo, o “Manual de Padronização do Banco de Dados”.

Quanto a esse sistema *workflow* utilizado pela empresa E, o Jira, a empresa consegue planejar, rastrear e gerenciar seus projetos de desenvolvimento ágeis e de *software*, personalizando, com isso, seu fluxo de trabalho.

A educação corporativa foi apresentada como uma iniciativa existente, porém, por falta de orçamento, atualmente, está sendo pouco utilizada, como ressalta o entrevistado E13:

Usamos menos do que a gente gostaria. A gente tem uma teoria aqui, dentro da empresa, que a gente tinha que sempre dar cursos. E a gente tentou uma época fazer assim. E, pagar uma parte do curso, a pessoa uma parte. Mas a gente não está fazendo por falta de orçamento.

A narrativa, como alega o entrevistado E13, ocorre durante as discussões nas reuniões, nas quais os colaboradores, muitas vezes, compartilham suas histórias e experiências vivenciadas em outras empresas.

A gestão de documentos, especificamente documentos referentes aos clientes, é uma prática implementada. Já a prática *data warehouse* não é utilizada por

ser considerada, na empresa, como um conceito antigo e em desuso. O *data mining*, por sua vez, é praticado, apesar de sua iniciativa ser considerada complexa. No entanto, a busca de dados em sites é realizada por meio de “robôs”, como afirma o E13.

A gente faz muito data mining, na verdade, porque são robôs que varrem a Internet e tal. Só que data mining é um conceito tão complexo que é difícil de colocar ele comercial. Então, quando a gente fala de data mining, a gente faz algumas coisas, mas eu diria que é muito mais robôs que a gente constrói para varrer um site específico. Entendeu? Que aí não é uma coisa ilegal. E aí quando a gente fala de questão de dados, não é ilícito. Tem um site lá disponível na Internet, simplesmente eu montei um robô que varre aquele site e traz dados dele. Entendeu? Diferentemente de eu vou lá no INSS, pago para um cara me dar a base de dados dos aposentados do Brasil. Vou lá na Marinha e pego a base.

E, por fim, foi possível identificar que é utilizada uma metodologia com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos consumidores, o *Net Promoter Score*.

4.5.4 Decisões e resultados obtidos por meio da utilização dos indicadores de conhecimento

Com base nas informações e conhecimentos adquiridos sobre o ambiente, a empresa E, conseqüentemente, adotou novas estratégias e mudanças, inclusive nos processos e no produto (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Em relação à estrutura e a forma de gestão, por falta de recursos financeiros, as mudanças e inovações desejadas não foram realizadas.

Todavia, como ressaltado anteriormente, o fato de construírem uma metodologia de desenvolvimento com base nas experiências vivenciadas nos diversos projetos concluídos permitiu à empresa avanços em termos de qualidade de *software*, como destaca o entrevistado E13, e, com isso, aumento do número de clientes e do faturamento da empresa.

E, no que tange as mudanças nos produtos, por exemplo, a plataforma CRM tem sido reestruturada e, para isso, destaca-se a criação de três grandes blocos

de desenvolvimento. São eles: reformatação da plataforma, melhoria na interface e sustentabilidade.

Além disso, uma outra mudança significativa na empresa E foi em seu modelo de negócio, visto que foi realizada uma expansão da sua atuação para diversos setores, além do financeiro. Assim, desde 2013, a empresa começou a perceber que tal expansão denotava em oportunidades, mas somente no ano de 2016 que a estratégia foi concretizada. Para tanto, a empresa saiu do negócio de desenvolvimento para o varejo de crédito e passou apenas para o desenvolvimento de CRM, como explica o entrevistado E13:

Qualquer setor. Então mudamos um pouco o modelo de negócio. De um ano para cá que a gente começou. Então abrimos o nosso leque de oportunidades. E, com isso, a gente mudou. Tudo que a gente desenvolvia no sistema antes, 80% era varejo de crédito, 20% era CRM. Isso já tem um bom tempo a gente inverteu. Então, tudo que a gente desenvolve hoje é CRM. Nada é varejo de crédito. Varejo de crédito é só o que é pago para o cliente. Nada, nada, nada a gente põe a mão mais. Ah, eu quero. Não! Não tem! É só no CRM. Fizemos esse *roadmap*. Então, agora é só melhoria de código, melhoria de código, melhoria de código e melhoria de código. Vamos lá (E13).

Ao mesmo tempo, gestão de contratos pelo usuário, contratação SaaS pelo site da empresa, versão do sistema em outros idiomas, criação de módulos, aperfeiçoamento continuado, melhoria de interface e suas habilidades, utilização de *big data* e análises preditivas são ações que a empresa vem praticando. Tais ações são pertinentes com a visão atual dos gestores a respeito do CRM: “*o futuro do CRM é ele começar a tomar decisões e ir para uma análise de Big Data e análise preditiva*” (E13).

E, com base nos conhecimentos dos avanços tecnológicos, a empresa identificou que, para utilizar a tecnologia *VoiceBot*, havia a necessidade de realizar integração com os sistemas existentes, como elucida o entrevistado E13: “*há 10 dias atrás, a gente teve uma reunião com uma empresa que está desenvolvendo VoiceBot para falar de integração*” (E13). Portanto, eles consideram essa nova tecnologia como uma oportunidade e afirmam que possuem conhecimentos e recursos para se adaptar a essas mudanças.

Com isso, o entrevistado E13 certifica que a direção da empresa é ser inovadora e gerar inovação aos seus clientes. Inclusive, exemplifica que construíram um portal para uma montadora de motos para as concessionárias acessarem. Neste caso, explica que desenvolveram uma plataforma contemplando, por exemplo, as

funcionalidades de pedido de peça, pedido de moto, clube do vendedor, emissão de certificado de garantia, revisões, troca de óleo, documentação da montadora para a concessionária e documentação jurídica válida; integradas ao CRM, o que, para o cliente, foi considerado um ambiente inovador.

4.5.5 Síntese de capacidades dinâmicas no caso

Assim, de acordo com o modelo proposto por Eriksson (2014), pode-se sintetizar, conforme apresentado no Quadro 18, que a empresa E apresenta os seguintes fatores organizacionais, processos e resultados:

Caso E			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento obtidos	Resultados/Decisões
<ul style="list-style-type: none"> - estrutura simples; - utilização da metodologia Scrum; - criação de uma metodologia complementar à Scrum; - projeto de inovação; - Práticas de monitoramento e de aprendizagem sobre os seguintes fatores externos: clientes, concorrente, parceiros, e condições econômicas / políticas, e condições Tecnológicas. - papel de cada colaborador é claramente definido. 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - responsabilidade do setor Comercial; - site institucional; - visitas aos sites dos clientes; - ligar para os clientes; - visitas ao cliente. <p>Concorrente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação nos eventos organizados pelos concorrentes. <p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - reunião com os parceiros. <p>Condições Econômicas/Políticas/ Legislação/ Entidades Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanham na mídia; <p>Condições Tecnológicas/ setor de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> - pesquisa na internet; 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - necessidades do cliente; - deficiências/problemas; - possíveis soluções; - tipos de clientes. <p>Concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - ações do concorrente; - falta de ética dos concorrentes; - produtos dos concorrentes; - quais tecnologias estão criando e utilizando. <p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - como o parceiro pode afetar a empresa; - quais benefícios podem ser gerados por meio da parceria. <p>Condições Econômicas/Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - mudanças nos indicadores financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Reestruturação da Plataforma CRM; - Expansão da atuação para demais setores; - Incorporação e integração com novas tecnologias do mercado; - Crescimento do faturamento e do número de clientes.

Caso E			
Fatores Organizacionais	Práticas de Monitoramento do ambiente e de GC	Indicativos de Conhecimento obtidos	Resultados/Decisões
	- cursos especializados.	e movimentações políticas. Legislação/ Entidades Reguladoras - alterações nas exigências das entidades; - valores dos impostos pagos ao sindicato. Condições Tecnológicas/ setor de TI - avanços tecnológicos; - quais tecnologias estão surgindo.	

Quadro 18 - Capacidades dinâmicas no caso E
Fonte: Resultados da pesquisa, 2017.

4.6 Análise dos Múltiplos Casos Estudados

4.6.1 Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Analisando, comparativamente, os principais fatores organizacionais internos que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas dos casos estudados, foi possível constatar que: estrutura organizacional simples e dinâmica; apoio da alta administração; definição clara de papéis, cargos e responsabilidades; processo decisório flexível; adoção de práticas de Recursos Humanos; equipes multidisciplinares; possuir conhecimentos do setor de atuação; ter um planejamento estratégico estruturado; ter processos de busca por novos negócios/mercados; manter redes de relacionamento; valorização do conhecimento e experiências acumuladas nos projetos; utilização de metodologias ágeis; e ter colaboradores com perfil inovador, dinâmico e adeptos a mudanças foram os

principais fatores explicitados pelos entrevistados e observados na rotina das empresas analisadas. Assim, a ocorrência de tais fatores é apresentada no Quadro 19 e também a identificação de trabalhos existentes na literatura que mencionam tais fatores.

Fatores/processos internos	Casos	Autores
1) Estrutura organizacional simples e dinâmica.	A, B, C, D e E	Eriksson (2014); Andreeva e Chaika (2006); Dosi et al. (2008)
2) Apoio da alta administração.	A, E	----
3) Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões.	A, D, C	Teece (2007)
4) Plano estratégico da empresa prevê metas e recursos para a execução dos projetos de inovação e melhorias.	C e D	Makkonen et al. (2013)
5) Adoção de práticas de Recursos Humanos que possibilite uma maior motivação nos colaboradores.	A	----
6) Equipes multidisciplinares.	B, C e D	
7) Processos de busca por novos negócios/mercados.	A, B	Makkonen et al. (2013); Meirelles e Camargo (2014)
8) Rede de relacionamentos (interna e externa à empresa) para trocar informações pertinentes aos projetos de inovação e melhoria dos nossos produtos e serviços.	C	Eriksson (2014)
9) Rotinas de inovação – Utilização de metodologias ágeis.	D e E	Meirelles e Camargo (2014)
10) Colaboradores com perfil inovador, dinâmico e adeptos a mudanças.	D	----
11) Rotinas para sistematizar as experiências dos funcionários.	A, B	Makkonen et al. (2013); Zollo e Winter (2002)
12) Rotinas para aumentar o nível de competência entre os funcionários, alocando recursos com este fim.	A, B, C	Makkonen et al. (2013); Collis (1994)
13) As atividades são adequadas às suas habilidades e conhecimentos.	A, D	Rodríguez (2013)
14) Colaboradores compreendem, com precisão, suas funções e responsabilidades: de si próprio e as dos colegas.	A, B, C, D e E	Rodríguez (2013)
15) Conhecimento e experiências acumuladas nos projetos.	A, C	Wang e Ahmed (2007); Pavlou e El Sawy (2011); Zollo e Winter (2002)
16) Conscientização do papel do conhecimento no processo de mudança.	A	----

Fatores/processos internos	Casos	Autores
17) Comunicação eficiente entre os colaboradores e entre a empresa com os clientes e parceiros.	A, B, C, D	----

Quadro 19 - Fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos casos estudados

Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

Como destacado no Quadro 19, ressalta-se que estes fatores identificados nas empresas estudadas estão afinados com os fatores internos sociais e estruturais apresentados por Eriksson (2014), Rodríguez (2013), Wang e Ahmed (2007), Makkonen et al. (2013), Zollo e Winter (2002), Collis (1994), Teece (2017), Meirelles e Camargo (2014) e com Sobral e Peci (2013).

Todavia, fatores como: adoção de práticas de Recursos Humanos que possibilitem uma maior motivação nos colaboradores; colaboradores com perfil inovador, dinâmico e adeptos às mudanças; apoio da alta administração; comunicação eficiente entre os colaboradores e entre a empresa com os clientes e parceiros; e a conscientização do papel do conhecimento no processo de mudança foram fatores que surgiram dos dados coletados e adicionam-se aos fatores já discutidos na literatura, mas não apresentados pelos autores de estudos em capacidades dinâmicas por meio de pesquisas empíricas.

Ainda, alguns fatores internos merecem destaque devido ao reconhecimento da importância pelos gestores de todas as empresas, como o caso do fator estrutura organizacional (ERIKSSON, 2014; DOSI ET AL., 2008); e colaboradores compreendem suas funções e responsabilidades (RODRÍGUEZ, 2013). Esses foram mencionadas pelas cinco empresas como um antecedente interno relevante no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Acrescentam que uma estrutura simples, com baixo nível de hierarquia e mais dinâmica, contribui, consideravelmente, para um ambiente propício à aprendizagem, à criatividade e à implementação de ações que ajustem as empresas ao meio em que estão inseridas.

4.6.2 Práticas de monitoramento dos fatores externos e conhecimentos identificados na percepção dos gestores

Diferentemente de estudos como Teece (2010) e Eriksson (2014), esta pesquisa buscou, inicialmente, identificar quais os elementos do ambiente externo são considerados importantes pelas empresas para, posteriormente, averiguar as práticas de monitoramento e os conhecimentos levantados destes respectivos fatores. Assim, de forma unânime e alinhados aos fatores citados por Chandler (1976), Lawrence e Lorsch (1973) e Burns e Stalker (1961), os principais fatores investigados pelas empresas são: clientes; concorrentes; parceiros; condições econômicas, políticas, legais e tecnológicas; entidades reguladoras; e o setor de TI, uma vez que todos os casos pertencem a este setor.

Fatores como associações profissionais e sindicais; comunidade local, condições demográficas e a mídia, embora apontados como importantes, não foram recorrentes, sendo citados apenas por uma ou duas empresas. Destaca-se, ainda, que o fator fornecedor não foi explicitado, uma vez que os entrevistados alegaram que, neste setor, os seus parceiros muitas vezes realizam o provimento das suas principais demandas, sendo, assim, os seus fornecedores. Já as condições culturais e ecológicas não foram apontadas por nenhuma empresa estudada.

Nesse sentido, por meio das entrevistas realizadas e dos documentos internos apresentados e analisados, para cada fator foram investigadas as práticas utilizadas para o monitoramento e os conhecimentos que são considerados relevantes para as decisões estratégicas da organização. Todavia, em todas as empresas, há indícios de que não há a realização de um monitoramento constante, uma vez que a utilização das práticas não ocorre com periodicidade definida, e, conseqüentemente, muitos conhecimentos se encontram desatualizados. Além disso, os conhecimentos identificados do ambiente externo, muitas vezes, encontram-se dispersos em diversas bases de dados ou sem uma forma de registro estruturada.

O primeiro fator investigado foi cliente. Conforme apresenta o Quadro 20, os principais conhecimentos identificados estão relacionados às necessidades do cliente; as dificuldades, problemas e deficiências do cliente; ao negócio do cliente: produtos que usam, as rotinas, tipo de clientes que atendem, os concorrentes dos clientes, seus principais custos etc. E, quanto às práticas, a realização de visitas ao

cliente, buscar, frequentemente, informações sobre o cliente disponíveis na web, nas redes sociais ou no site institucional e ter um departamento responsável pelas ações que envolvem o cliente foram as práticas mais empregadas pelas empresas.

Além disso, destaca-se que possuir funcionários que entendem da área de atuação dos clientes (por exemplo, conhecer o mercado financeiro, caso tenham alguns clientes que sejam do setor financeiro); realizar contatos com os clientes para definir investimentos em qualidade dos produtos da empresa; ter um bom relacionamento com os principais tomadores de decisão (gestores) dos clientes; apresentar aos clientes os ganhos em utilizar os serviços e produtos da empresa; definir os perfis e prospectar, constantemente, novos clientes; e, organizar eventos com a participação dos clientes para absorverem informações e conhecimentos deles; apesar de não terem sido relatados com recorrência pelos entrevistados, foram práticas identificadas, inclusive, com o auxílio das técnicas metodológica de observação direta e análise documental.

Categoria	Conhecimentos e Práticas do Fator Cliente	Casos
Conhecimentos	1) As necessidades do cliente.	A, B, C, D, E
	2) As dificuldades, problemas e deficiências do cliente.	A, C e E
	3) Possíveis soluções para os problemas enfrentados pelo cliente.	E
	4) As preferências de produtos e serviços dos clientes.	A e D
	5) A opinião sobre os produtos que utilizam, o que querem ou esperam dos produtos da empresa.	A
	6) Quais tecnologias utilizam e quais já são obsoletas.	A
	7) O negócio do cliente: produtos que usam, as rotinas, tipo de clientes que atendem, concorrentes, custos etc.	A, B, D e E
	8) Histórico dos produtos que o cliente já consumiu.	A
	9) Aspectos nos quais o cliente pretende investir.	A
	10) Percepção dos clientes sobre oportunidades de melhorias nos produtos e serviços.	A
	11) Como a tecnologia pode ajudar o cliente.	A
	12) Os processos que podem ser otimizados e os custos reduzidos.	A
	13) O histórico de atuação no mercado e o segmento do cliente.	A

Categoria	Conhecimentos e Práticas do Fator Cliente	Casos
Práticas	1) Realizam visitas ao cliente.	A, B, C, D e E
	2) Realizam mapeamento dos atuais e dos possíveis clientes.	B e C
	3) O setor comercial é responsável pelas ações que envolvem o cliente.	A, B e E
	3) Os gestores realizam, periodicamente, reuniões com o setor comercial para traçar estratégias.	A
	4) Utilizam registros de um CRM ou de um <i>software</i> que tenha esta finalidade.	A
	5) Realizam uma gestão do perfil de comportamento do cliente.	A e D
	6) Buscam, frequentemente, informações sobre o cliente disponíveis na web, nas redes sociais ou no site institucional.	A, C e E
	7) Sistematizam informações presentes nos relatórios de levantamento de requisitos de <i>software</i> .	A e C
	8) Efetuam ligações e entrevistas com o cliente.	C e E

Quadro 20 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator cliente
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

Quanto aos concorrentes, os principais conhecimentos citados foram: as características dos produtos e serviços dos concorrentes; os problemas e gargalos dos concorrentes; as ações dos concorrentes; o faturamento e EBTIDA dos concorrentes; as melhores práticas implementadas pelos concorrentes; as principais deficiências e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes. E estes conhecimentos são adquiridos por meio do mapeamento e análise dos principais concorrentes da empresa; contratação de colaboradores que são ex-colaboradores dos concorrentes; participação em eventos organizados pelos concorrentes, dentre outros, conforme apresenta o Quadro 21. E, ainda, monitorar os preços dos competidores para serem competitivos e para oferecer o melhor preço foi uma prática identificada por meio da observação direta.

Categoria	Conhecimentos e Práticas do Fator Concorrente	Casos
Conhecimento	1) As ações dos concorrentes.	C e D
	2) Características dos produtos e serviços dos concorrentes.	A, B e C
	3) As tecnologias que os concorrentes dominam e utilizam.	A
	4) A forma de trabalho adotada pelos concorrentes.	A
	5) Os pontos fortes e fracos dos concorrentes.	A
	6) O faturamento e EBTIDA dos concorrentes.	A e B

Categoria	Conhecimentos e Práticas do Fator Concorrente	Casos
	7) Os problemas e gargalos dos concorrentes.	B, C e D
	8) Os clientes atuais dos concorrentes.	A
	9) Os principais lançamentos de produtos e serviços dos concorrentes.	A
	10) As melhores práticas implementadas pelos concorrentes.	B e C
	11) As aquisições realizadas pelos concorrentes.	B
	12) Como os concorrentes estão inovando.	C
	13) O comportamento dos concorrentes em determinadas situações.	C
	14) A forma de cobrança pelos produtos.	C
	15) Melhorias que devem ser realizadas em seus produtos/serviços.	D
	16) Diferenciais oferecidos pelos concorrentes.	D
	17) As principais deficiências e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes.	B e C
	Práticas	1) Mapeiam e conhecem bem os principais concorrentes da empresa.
2) Participam de eventos organizados pelos concorrentes.		B
3) Acompanham o <i>ranking</i> das melhores empresas para se trabalhar.		A
4) Contratação de colaboradores que são ex-colaboradores dos concorrentes.		B e D
5) O setor de pré-venda busca entender os produtos do concorrente.		B
6) Realizam visitas no site institucional dos concorrentes.		B
7) Participam de associações do segmento.		C
8) Utilizam os produtos ou serviços do concorrente.		D
9) Buscam informações sobre os concorrentes em revistas especializadas.		C

Quadro 21 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator concorrente
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

De maneira análoga, o fator parceiro é investigado e influencia o processo de mudanças nas empresas estudadas. Com isso, tipos de benefícios que os parceiros podem oferecer é o conhecimento perseguido por três empresas: A, C e D. Outros conhecimentos foram citados, como as tecnologias desenvolvidas pelos parceiros e as que utilizam; as preferências do parceiro; e os pontos fortes do parceiro, por exemplo. Para tanto, são utilizadas como práticas a realização de projetos integrados e estratégicos com os parceiros que proporcionem benefício para ambos; têm um relacionamento próximo com os parceiros, por meio de atividades, como webinar, reuniões e chats, como mostra o Quadro 22.

Categorias	Conhecimentos e Práticas do Fator Parceiro	Casos
Conhecimentos	1) Tipos de benefícios que os parceiros podem oferecer.	A, C e D
	2) As necessidades do parceiro.	D
	3) As preferências do parceiro.	D
	4) Os objetivos e metas estratégicas do parceiro, possibilitando oferecer soluções.	D
	5) As tecnologias desenvolvidas pelos parceiros e as que utilizam.	B
	6) Os pontos fortes do parceiro.	A
	7) As rotinas do parceiro.	D
Práticas	1) Buscam novas parcerias que agreguem valor ao nosso negócio.	A, B, C, D e E
	2) Possuem relacionamento próximo com os parceiros.	B e C
	3) Realizam projetos integrados e estratégicos com os parceiros que proporcionem benefício para ambas empresas.	D
	4) Usufruem das tecnologias desenvolvidas pelos parceiros.	A
	5) Possuem processos de desenvolvimento de produtos com nossos parceiros, criando relações e alianças estratégicas.	B
	6) Realizam parcerias comerciais com os parceiros em termos de vendas, ofertas e divulgações.	D
	7) Possuem rotinas que aproximam o parceiro da empresa como webinar, reuniões e chats.	A e D

Quadro 22 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator parceiro
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

Por sua vez, as condições legais e entidades reguladoras são fatores, também, apontados pelas empresas, conforme Quadro 23. Dessa forma, as mudanças na legislação, alterações deliberadas pelo governo ou, especificamente, mudanças nas práticas de desenvolvimento de *software* foram alguns dos conhecimentos explicitados pelas empresas. As práticas de busca destes conhecimentos mais utilizadas são: identificação das entidades reguladoras que influenciam mais o negócio da empresa e dos clientes; acompanhamento dos regulamentos e das respectivas alterações definidas nas entidades reguladoras, por meio da mídia, sites especializados, dentre outros.

Categoria	Conhecimentos e Práticas do Fatores Legislação e Entidades Reguladoras	Casos
Conhecimentos	1) Mudanças nas legislações que impactam o negócio da empresa e dos clientes.	C e D
	2) Alterações nas obrigações fiscais.	C
	3) As demandas geradas pelas entidades reguladoras.	C
	4) Mudanças nas regras, nos impostos e alterações que o governo delibera.	B e D
	5) Mudanças específicas como a desoneração da folha de pagamento.	A
	6) Modificações nas práticas de desenvolvimento de <i>software</i> .	A
Práticas	1) Identificam quais as entidades reguladoras que influenciam mais o negócio da empresa e o dos clientes.	A, B, C, D e E
	2) Realizam acompanhamento das alterações causadas pelas entidades reguladoras na mídia.	A, C e D
	3) Destinam uma equipe de sustentação para monitorar os regulamentos e as alterações.	B

Quadro 23 - Conhecimentos e práticas de monitoramento dos fatores condições legais e entidades reguladoras

Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

Ademais, quanto ao fator condições tecnológicas e do setor de TI, como apresentado no Quadro 24, as tendências e o lançamento de novas tecnologias de desenvolvimento de *software*; novos frameworks e metodologias ágeis; inovações nas linguagens de programação; e demais avanços no setor de tecnologia de informação, como: *clouding computer*, dispositivos móveis, *voicebot*, internet das coisas e *big data*, por exemplo, foram os conhecimentos apresentados como os importantes para serem acompanhados. E, para realização de tal monitoramento, são utilizadas práticas, como: participação em eventos nacionais e internacionais de tecnologia para acompanhamento dos avanços tecnológicos; reuniões com profissionais especializados; consultorias; e setores responsáveis para analisar os avanços tecnológicos.

Fator Exógeno	Conhecimentos e Práticas do Fator Condições Tecnológicas	Casos
Conhecimentos	1) As tendências e as inovações tecnológicas realizadas no mercado.	A, C e D
	2) O impacto dos avanços tecnológicos no negócio da empresa.	A e B
	3) As novas tecnologias de desenvolvimento, novos <i>frameworks</i> e novas metodologias.	A e B

Fator Exógeno	Conhecimentos e Práticas do Fator Condições Tecnológicas	Casos
	4) Inovações nas linguagens de programação e os avanços das tecnologias (como: <i>clouding computer</i> , dispositivos móveis, <i>voicebot</i> , internet das coisas e <i>big data</i> , por exemplo).	A e B
	5) Avanços ocorridos no setor nos últimos anos.	
	6) As principais tendências do setor.	
	7) Metodologias ágeis.	
Práticas	1) Participam de eventos nacionais e internacionais e feiras de tecnologia para acompanhar os avanços tecnológicos.	A e D
	2) Utilizam, a partir da tecnologia, práticas de inteligência competitiva.	D
	3) Realizam reuniões semestrais e mensais com arquitetos de <i>software</i> e líderes.	A
	4) Consultoria com a SEPG (<i>Software Engineering Process Group</i>).	A
	5) Possuem setores responsáveis para acompanhar e analisar os avanços tecnológicos.	B e D
	6) Acompanham, na mídia, as notícias referentes à introdução de novas tecnologias no mercado.	C

Quadro 24 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator condições tecnológicas
Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

E, por fim, o acompanhamento dos fatores condições econômicas e condições políticas, como exposto no Quadro 25, acontece por meio da observação das mudanças das principais variáveis políticas e econômicas, nacionais e internacionais, como exemplo a inflação, câmbio, taxa de juros, tensões e decisões políticas etc.; e dos impactos das alterações econômicas e políticas nos clientes, nos concorrentes e no próprio negócio. Para tanto, eles acompanham, por meio da mídia, quais as alterações destes indicadores econômicos e das variáveis políticas.

Fator Exógeno	Conhecimentos e Práticas do Fator Condições Econômicas e políticas	Casos
Conhecimentos	1) Mudanças das principais variáveis políticas e econômicas nacionais e internacionais, como inflação, câmbio, taxa de juros, tensões políticas etc.	A
	2) O impacto das alterações econômicas e políticas nos clientes, nos concorrentes e no próprio negócio.	B, C e D
Práticas	1) Acompanham na mídia os indicadores econômicos e as variáveis políticas.	A, B, C, D e E

Quadro 25 - Conhecimentos e práticas de monitoramento do fator condições econômicas e políticas
Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

Com isso, é possível apontar indícios que as práticas identificadas oferecem importante suporte para a efetividade dos indicativos em termos da

identificação da sua relevância, acompanhamento e aprendizagem, conduzindo às decisões, segundo os entrevistados e demais indícios dos dados coletados com efeito aos bons resultados apresentados nas empresas pesquisadas.

4.6.3 Práticas de gestão do conhecimento nas empresas estudadas

Dada a relevância da gestão do conhecimento e sua contribuição aos processos organizacionais e às decisões estratégicas (CHAIT, 1999; NONAKA; TAKEUSHI, 2007; TERRA, 2005), implementar práticas relacionadas ao conhecimento auxilia no processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas (REIJSEN ET AL., 2014; YONG-JIE; QI-CHENG, 2016; GUERRA ET AL., 2015; SHER; LEE, 2004).

Dessa maneira, por meio de um mapeamento do processo de gestão do conhecimento nas cinco empresas, foi possível constatar que nenhuma destas apresenta uma política ou processos estruturados de gestão do conhecimento. Todavia, foram identificadas diversas práticas com tal finalidade. O Quadro 26 apresenta as práticas de gestão do conhecimento, segundo Batista (2004), encontradas nas empresas. Contudo, por serem, na maioria das vezes, práticas isoladas em processos incipientes, apresentam limitações na estrutura. Não é possível, portanto, considerar que as empresas A, B, C, D e E executam uma gestão do conhecimento formalizada, e sim que possuem apenas iniciativas referentes à temática (BATISTA, 2004) e ações, sendo algumas destas bem estruturadas.

Destaca-se que algumas práticas foram implementadas com maior recorrência (Quadro 26), como exemplo: memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos, *coaching*, *benchmarking* interno e externo, melhores práticas, fóruns, sistema de gestão por competências, educação corporativa, treinamentos e sistemas de *workflow*. E, por outro lado, práticas como comunidades de prática, *data warehouse* e *decision support system* (DSS) não foram implementadas, até o momento da coleta de dados, por nenhuma empresa:

Práticas de GC	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E
Comunidades de prática					
Mentoring	X		X	X	
Coaching	X	X	X	X	
Benchmarking interno e externo	X	X		X	X
Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	X	X		X	X
Fóruns (presenciais e virtuais) /Listas de discussão	X	X		X	X
Blog	X				
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	X		X		
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	X				X
Sistema de gestão por competências	X	X	X	X	
Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	X	X	X	X	X
Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva				X	
Educação corporativa	X		X	X	X
Treinamentos	X	X	X	X	
Universidade corporativa		X			
Narrativas				X	X
Sistemas de workflow	X	X	X	X	X
Gestão de conteúdo	X		X	X	
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	X		X	X	X
Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)					
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)					X
Outras ferramentas para apoio à GC	X	X			
Customer Relationship Management (CRM)	X	X	X	X	
Balanced Scorecard (BSC)	X				
Decision Support System (DSS)					
Enterprise Resource Planning (ERP)	X				
Key Performance Indicators (KPI)				X	

Quadro 26 - Práticas de Gestão do Conhecimento nas empresas estudadas
Fonte: Resultados da Pesquisa, 2018.

Além das práticas explicitadas por Batista (2004), outras iniciativas foram identificadas nas empresas, conforme apresentado no Quadro 27, e que possuem a finalidade de desempenhar alguma tarefa da gestão do conhecimento (SORDI, 2008). Tais iniciativas foram consideradas, pelos entrevistados, como relevantes nos processos de tomada de decisão, uma vez que auxiliam na criação, disseminação e armazenamento de conhecimentos internos e externos. Como exemplo, compartilhamento de conhecimentos e experiências acumuladas dos projetos; reuniões; participação em eventos; seminário de conhecimento e *job rotation*, que foram destacadas por mais de uma empresa, são práticas, inclusive, discutidas pela literatura de capacidades dinâmicas, por Zollo e Winter (2002) e Wang e Ahmed (2007).

Práticas	Casos
7) Seminário de conhecimento.	A, C
4) Reuniões.	A, B, D, E
3) Compartilhamento dos conhecimentos e experiências acumuladas dos projetos e das propostas aos clientes.	A, B, D, E
5) Participação em eventos.	A, B, D
6) Job Rotation.	A, D
2) Ferramentas de busca de informações e de troca de conhecimento.	A
8) Parceria com instituições e a Lei do Bem.	A
1) Pesquisa de satisfação.	A
9) Webinar.	A
10) Palestras.	A
11) Base de sugestões/ideias.	A
12) Guia Organizacional.	A
13) Gamification.	A
14) Parceria com universidades.	B
15) Redes Sociais.	C
16) Brainstorming.	D
17) Participação em Cursos.	D
18) Metodologias.	E

Quadro 27 - Práticas de Gestão do Conhecimento nas empresas estudadas
Fonte: Resultados da Pesquisa, 2018.

4.6.4 Decisões e resultados obtidos por meio da interpretação dos indicativos de conhecimento

Como apresentado na fundamentação teórica, autores como Helfat et al. (2007); Meirelles e Camargo (2014); Teece (2007); Andreeva e Chaika (2006); Dosi et al. (2008); Teece (2007); Eriksson (2014); Wang e Ahmed (2007); Collis (1994), por exemplo, elucidam mudanças e decisões as quais as organizações devem incorporar para se adaptarem ao meio em que estão inseridas.

Neste sentido, conforme apresentado no Quadro 28, analisando as empresas estudadas, destaca-se que as empresas obtiveram, com base nos processos de aprendizagem, as seguintes decisões realizadas: mudanças tecnológicas; introdução de novas metodologias; mudanças na estrutura organizacional; novos produtos ou serviços; melhorias nos produtos; novos negócios introduzidos; expansão para novos segmentos; novas parcerias realizadas; e realização de fusões ou aquisições.

Decisões e resultados	Casos	Autores relacionados
1) Mudanças tecnológicas como migração para computação na nuvem; introdução de novas metodologias de desenvolvimento ou adaptação ao modelo <i>open source</i> .	A, B, C e E	Helfat et al. (2007), Meirelles e Camargo (2014), Teece (2007)
2) Mudança na estrutura organizacional – criação de novas áreas e reestruturação no organograma da empresa.	A e B	Andreeva e Chaika (2006); Dosi et al. (2008); Teece (2007), Eriksson (2014)
3) Novos produtos ou serviços inovadores desenvolvidos.	A	Wang e Ahmed (2007), Teece (2007); Eisenhardt e Martin (2000),
4) Melhorias nos produtos ou serviços existentes.	C, D e E	Wang e Ahmed (2007); Pavlou e El Sawy (2011); Eriksson (2014)
5) Expansão para novos segmentos.	C e E	Teece (2007); Eriksson (2014)
6) Incorporação e integração de novas tecnologias do mercado.	E	Pavlou e El Sawy (2011), Wang e Ahmed (2007), Eriksson (2014)
7) Novas estratégias (novos negócios introduzidos na empresa, realização de fusões ou aquisições, novas parcerias).	A, B e D	Collis (1994), Teece (2007), Meirelles e Camargo (2012), Eriksson (2014); Eisenhardt e Martin (2000),

Quadro 28 - Decisões e resultados obtidos por meio da utilização dos indicativos de conhecimento
Fonte: Resultados da Pesquisa, 2018.

Destaca-se, portanto, que estes achados são aderentes à literatura de capacidades dinâmicas e contribuem apresentando, de forma específica, exemplos de decisões e mudanças realizadas fundamentadas nos indicativos de conhecimento obtidos. Com isso, a coluna “Autores Relacionados” contém os trabalhos que mencionam os respectivos resultados, reconfiguração de recursos, decisões e mudanças organizacionais.

Nessa perspectiva, mudanças tecnológicas, novas estratégias (novos negócios introduzidos na empresa, realização de fusões ou aquisições, novas parcerias) e melhorias nos produtos ou serviços existentes foram as decisões mais adotadas pelas empresas. Decisões estas responsáveis, consideradas pelos entrevistados e com base nos documentos com apresentação de resultados, pelo crescimento da empresa e pelo sucesso que possuem, por meio do conhecimento utilizado.

Todavia, é importante ressaltar que, de acordo com todos os entrevistados, tais decisões são de caráter reativo, ou seja, como o nome indica, são aquelas tomadas como reação a um problema ou à uma imposição do ambiente que surge repentinamente. Assim, essas decisões, por mais que tenham utilizado conhecimentos do ambiente externo, pelo fato de não serem acompanhadas com periodicidade, acabaram sendo decisões que exigiram providências mais urgentes para adaptação ao ambiente e foram resultado da falta de planejamento. Não obstante, o desejo dos entrevistados é que as decisões sejam mais proativas, ou seja, ações prévias frutos de resultados de planejamento e da antecipação às mudanças ambientais, economizando, assim, tempo, esforço e dinheiro.

4.7 Relação dos indicativos de conhecimento e as decisões ou resultados organizacionais

Dando continuidade à análise do processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas estudadas e com posse dos dados referentes às decisões implementadas pelas empresas, o próximo passo teve como objetivo identificar a percepção dos gestores sobre a relação dos conhecimentos identificados com as deliberações apresentadas no Quadro 28.

Com isso, o Quadro 29 foi construído e validado por meio de novas rodadas de entrevistas com os gestores, de cada empresa, com a finalidade de constatar que os conhecimentos obtidos abstraídos do ambiente externo permitem reflexões e auxiliam, de fato, com o processo decisório. Com isso, segundo os entrevistados, foi possível constatar que para determinada decisão, alguns fatores se destacam e são mais priorizados que outros. Como exemplo, os entrevistados E1 e E2 apontam que as mudanças tecnológicas realizadas na empresa A levam em consideração, principalmente, as inovações realizadas no setor de TI, mas reconhecem que deveriam cruzar com conhecimentos do fator cliente e concorrente.

Nesse sentido, para cada resultado e decisão identificada, buscou-se por intermédio dos gestores, reconhecer os principais conhecimentos considerados no processo, como apresentado no Quadro 29:

Categorias	Conhecimentos	Decisões
1 - Condições Tecnológicas; 2 - Condições legais e entidades reguladoras; 3 – Parceiros; 4 – Concorrentes.	1 - Das tendências do mercado; os avanços no setor de TI; sobre a introdução de novas tecnologias de desenvolvimento de <i>software</i> , novos <i>frameworks</i> e novas metodologias no mercado. 2 - Modificações nas práticas de desenvolvimento de <i>software</i> . 3 - As tecnologias desenvolvidas pelos parceiros. 4 - Os principais lançamentos de produtos e serviços dos concorrentes; as tecnologias que os concorrentes dominam e utilizam.	Mudanças tecnológicas como migração para computação na nuvem e introdução de novas metodologias de desenvolvimento.
1- Concorrente; 2 – Cliente; 3 - Condições Tecnológicas.	1 - As melhores práticas implementadas pelos concorrentes. 2 - O negócio do cliente: produtos que usam, as rotinas, tipo de clientes que atendem, concorrentes, custos etc. 3 - Das tendências do mercado; os avanços no setor de TI.	Mudança na estrutura organizacional – criação de novas áreas e reestruturação no organograma da empresa.
1 – Cliente; 2 – Concorrente; 3 - Condições Tecnológicas.	1 - Necessidades do cliente; preferências de produtos e serviços dos clientes. 2 - Características dos produtos e serviços dos concorrentes; principais lançamentos de produtos e serviços dos concorrentes; principais deficiências e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes. 3 - Das tendências do mercado de TI.	Novos produtos ou serviços inovadores desenvolvidos.

Categorias	Conhecimentos	Decisões
1 – Cliente; 2 – Concorrentes.	1 - Percepção dos clientes sobre oportunidades de melhorias nos produtos e serviços. 2 - Melhorias que devem ser realizadas produtos/serviços dos concorrentes; as principais deficiências e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes.	Melhorias nos produtos ou serviços existentes.
1- Condições econômicas e políticas; 2 – Concorrente; 3 – Parceiro.	1 - O impacto das alterações econômicas e políticas nos clientes, nos concorrentes e no próprio negócio. 2 - Os problemas e gargalos dos concorrentes; as principais deficiências e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes. 3 - Os objetivos e metas estratégicas do parceiro, possibilitando oferecer soluções.	Expansão para novos segmentos.
1 – Parceiros; 2 - Condições Tecnológicas; 3 – Condições legais e entidades reguladoras; 4 – Concorrente.	1- As tecnologias desenvolvidas pelos parceiros e as que utilizam. 2 - Avanços no setor de TI; sobre a introdução de novas tecnologias de desenvolvimento de <i>software</i> , novos <i>frameworks</i> e novas metodologias no mercado. 2 - Modificações nas práticas de desenvolvimento de <i>software</i> . 4 - As tecnologias que os concorrentes dominam e utilizam.	Incorporação e integração de novas tecnologias do mercado.
1 – Concorrentes; 2 – Parceiros; 3 – Concorrentes.	1 - As melhores práticas implementadas pelos concorrentes; aquisições realizadas pelos concorrentes. 2 - As tecnologias desenvolvidas pelos parceiros e as que utilizam. 3 - Aquisições realizadas pelos concorrentes; os problemas e gargalos dos concorrentes; as principais deficiências e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes.	Novas estratégias (novos negócios introduzidos na empresa, realização de fusões ou aquisições, novas parcerias).

Quadro 29 - Relação dos indicativos de conhecimento e as decisões ou resultados organizacionais
Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

4.8 Proposições e *Framework* Teórico-Analítico

Em conexão com os pensamentos sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e da gestão do conhecimento, mesmo que não formalizada, mas por meio de práticas; e com base nas análises realizadas dos casos estudados, é possível definir proposições que contribuem com o desenvolvimento destas teorias, por possibilitar reflexões sobre tais temas.

Conforme o modelo teórico, apresentado no tópico 2.5 deste trabalho, os autores Eriksson (2014) e Teece (2007) afirmam que, para se desenvolver capacidades dinâmicas, alguns fatores internos e práticas de monitoramento do ambiente externo são necessários. Com efeito, de acordo com os dados coletados nas empresas do setor de tecnologia da informação, tais fatores e sua relação foram identificados e comprovaram, mais uma vez, a sua importância no desenvolvimento destas capacidades. Com isso, pontua-se que:

***P1:** os fatores internos, formados por fatores organizacionais, tais como estrutura organizacional, comunicação, equipes multidisciplinares, protocolos de tomada de decisão, dão suporte ao monitoramento do ambiente externo e contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.*

***P2:** As práticas de monitoramento dos fatores ambientais geram indicadores de conhecimento fundamentais no processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas.*

Com isso, acrescenta-se, ainda, que há evidências que práticas de monitoramento do ambiente, amparados pelos fatores internos geram conhecimentos que são relevantes e indispensáveis para adaptação da organização ao ambiente externo.

Cabe destacar que este trabalho se propõe a tratar estes conhecimentos como indicadores, com a finalidade de considerá-los uma referência qualitativa ao apontar os conhecimentos que devem ser rastreados quanto à sua evolução ao longo do tempo. Entretanto, a realização de uma leitura sistemática e acompanhamento de

conhecimentos é um campo a ser expandido para o desenvolvimento dessas teorias. Neste sentido, surge a proposição:

***P3:** os indicadores de conhecimento extraídos dos fatores externos devem ser obtidos por meio de práticas de monitoramento e de gestão do conhecimento, e devem ser acompanhados, constantemente, quanto à sua evolução ao longo do tempo.*

Cabe à organização desenvolver indicadores que lhe permitam realizar um acompanhamento constante. Como exemplos alguns desses indicadores podem ser: o preço definido pela empresa; os preços praticados pelos concorrentes; a disposição do cliente em pagar, dentre outros. Uma vez que, como acentuado por Del-Rey-Chamorro et al. (2003), espera-se com o monitoramento dos indicadores e provimento de informações uma melhoria contínua e, conseguinte, um processo de definição de novas rotinas, criação de valores e de novos propósitos organizacionais.

Assim, por meio das práticas de monitoramento do ambiente, da sistemática leitura dos indicadores de conhecimento e com práticas internas de suporte a gestão do conhecimento, torna-se possível desenvolver novos fluxos de conhecimento, possibilitando outras análises e interpretações e, com isso, a mudança. Em face disso, a proposição 4 contempla que:

***P4:** os indicadores de conhecimento permitem a criação de novos fluxos de conhecimentos e de novas interpretações, desencadeando, mudanças e inovação por envolver um processo de aprendizagem na organização ao longo do tempo.*

Nesta perspectiva, a aprendizagem é vista como um processo. Além disso, destaca-se que os processos de aprendizagem são considerados um mecanismo básico para gerar capacidades dinâmicas (AMBROSINI ET AL., 2009) e novas configurações de recursos, decisões estratégicas e renovação das capacidades operacionais existentes são definidas por meio da aprendizagem e do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades (PAVLOU; SAWY, 2011). Com efeito, tem-se, assim, a seguinte proposição:

***P5:** quando há capacidades dinâmicas, a aprendizagem organizacional, possibilitada pelo monitoramento dos indicativos de conhecimento leva à permanente reconfiguração de recursos e de mudanças organizacionais, sejam incrementais ou radicais.*

E, diante a apresentação destes processos ligados ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o processo de gestão do conhecimento, ainda, deve ser incluído, uma vez comprovada a sua importância em diversos estudos na literatura (REIJSEN ET AL., 2014; YONG-JIE; QI-CHENG, 2016; GUERRA ET AL., 2015; SHER; LEE, 2004). Considera-se, portanto, que a gestão do conhecimento é composta por uma série de atividades (SORDI, 2008), como a criação, compartilhamento, armazenamento, dentre outras; e por práticas de gestão do conhecimento (BATISTA, 2004), que dão suporte e desempenham o papel de executar essas atividades. Assim, tem-se que:

***P6:** as práticas de gestão do conhecimento, mesmo quando não formalizadas em um modelo na organização, suportam o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, uma vez que desempenham o papel de ponte entre o **sense, seize e reconfiguring**.*

Contudo, fica evidente na análise dos dados que a capacidade dinâmica levará recursivamente a organização ao ajustamento ao seu contexto, a constante revisão dos indicativos e a melhores resultados organizacionais, por meio de um conjunto de processos ou rotinas organizacionais, envolvendo: fatores internos e externos; práticas de monitoramento do ambiente externo que possibilitam a identificação e revisão de indicativos de conhecimento e, conseqüentemente, da permanente aprendizagem organizacional; e, com isso, à introdução de novas configurações de recursos, de decisões estratégicas e de mudanças organizacionais. Assim, emerge a seguinte proposição, relacionada a uma nova abordagem para o conceito de capacidades dinâmicas:

***P7:** as capacidades dinâmicas são desenvolvidas e utilizadas por meio de um conjunto de processos e rotinas, envolvendo o contínuo monitoramento dos indicativos de conhecimento para promover novos fluxos de conhecimento; por*

práticas internas de gestão do conhecimento; e por um processo de aprendizagem na organização; permite o ajustamento às condições do ambiente por intermédio da mudança e inovação.

Cabe destacar que com a criação de uma nova estrutura organizacional ou acesso a um novo recurso ou um novo produto desenvolvido, por exemplo, a organização adquire, como implicação das capacidades dinâmicas, resultados organizacionais considerados como desempenho mais adequado às características organizacionais e contextuais, vantagem competitiva e crescimento. Nesse sentido, surge a seguinte proposição:

P8: as capacidades dinâmicas desenvolvidas por meio dos indicativos de conhecimento auxiliam a organização a obter melhores resultados organizacionais por meio de ajustamento mais adequado ao ambiente em que está inserida.

E, finalmente, com isso, elabora-se o modelo teórico-analítico, com base nos dados empíricos dos cinco casos analisados e nas proposições acima elaboradas. Tem-se, portanto, a evolução da teoria de capacidades dinâmicas, acrescentando um novo conceito, o de indicativo de conhecimento, no intuito de que as estratégias e ações implantadas pelas organizações sejam mais coerentes com o ambiente em que estão inseridas e, com isso, possam obter melhores resultados (Figura 9):

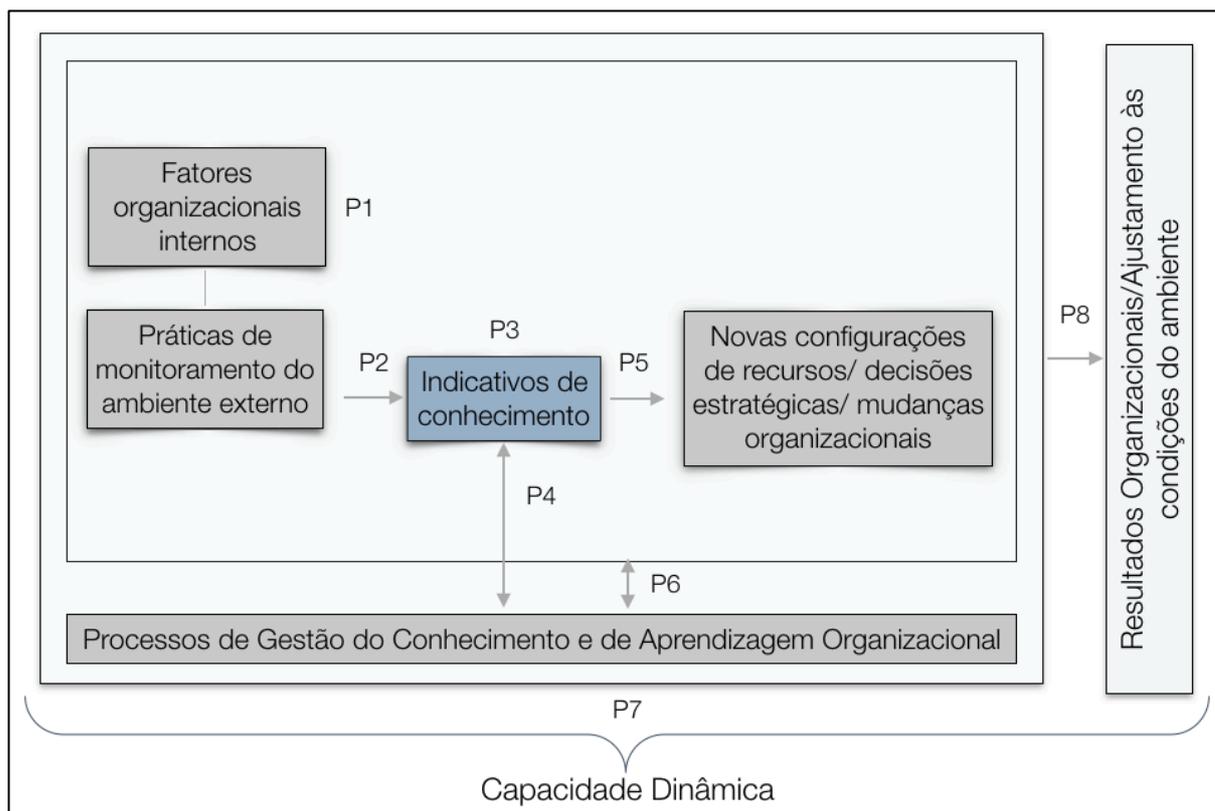


Figura 9 - Representação esquemática do *framework* teórico-analítico
 Fonte: Elaboração própria.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Com o objetivo de propor um *framework* teórico-analítico que possibilite às organizações utilizarem capacidades dinâmicas por meio da gestão de indicadores de conhecimentos, o presente trabalho realizou uma vasta revisão na literatura de gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional, a fim de construir pilares conceituais capazes de sustentar as análises empíricas da tese.

Com este efeito, foi possível constatar que os trabalhos não abordaram processos relativos ao conhecimento, como o de seleção, priorização e monitoramento destes por meio de indicadores. Nesse sentido, com a finalidade de reduzir essa lacuna, este trabalho assumiu como pressuposto que os conhecimentos referentes ao ambiente externo devem ser acompanhados e atualizados, constantemente, para desencadear processos de aprendizagem; decisões coerentes com as tendências e demandas contextuais do ambiente; e, conseqüentemente, com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Admitiu-se, portanto, que tratar estes conhecimentos como indicadores permitem às organizações sistematizarem e controlarem, com maior precisão, a evolução destes conhecimentos, visto que são alicerces para um comportamento adaptativo da empresa.

Assim, primeiramente, foram identificados os elementos constituintes e as possíveis etapas que caracterizam o processo de criação de capacidades dinâmicas com o estudo do caso A. Este possibilitou a criação de uma estrutura preliminar de investigação sobre a relação entre as decisões orientadas para o ambiente e a utilização de conhecimentos dos fatores externos. Embora os resultados deste caso não evidenciassem muitos novos elementos, foi possível definir que fatores organizacionais internos; conhecimentos e práticas de monitoramento do ambiente externo; e práticas de gestão do conhecimento eram os principais fatores considerados pela empresa para seu ajustamento ao ambiente.

Nesse sentido, com a condução deste estudo e de quatro novos casos, considerados de refinamento, reafirmou-se as considerações iniciais e operacionalizou-se tais elementos, respondendo, portanto, aos objetivos específicos apresentados no trabalho. De forma sintética, o primeiro objetivo “*caracterizar os fatores internos organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas*” foi atendido por meio da apresentação destes fatores em

cada caso e, após, na análise cruzada. Além da comprovação de fatores já discutidos na literatura, novos fatores surgiram dos dados, como práticas de recursos humanos, perfil do colaborador e uma comunicação eficiente, por exemplo.

Adiante, para cumprimento do segundo objetivo específico “*identificar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos apontados que suscitem indicativos*”, foram enumerados os fatores externos considerados importantes no processo decisório, a saber: clientes; concorrentes; parceiros; condições econômicas, políticas, legais e tecnológicas; entidades reguladoras; e o setor de TI, uma vez que todos os casos pertencem a este setor. A *posteriori*, para cada fator, identificou-se as práticas utilizadas para aquisição e os principais conhecimentos detectados por estas. Cabe destacar que, em todas as empresas, foi possível averiguar que a utilização das práticas não ocorre com periodicidade definida e, conseqüentemente, muitos conhecimentos encontram-se desatualizados. Tal fato reforça, ainda mais, o pressuposto da necessidade de acompanhamento destes conhecimentos como indicativos, visto que a falta de controle e atualização destes conhecimentos pode limitar a capacidade de adequação da empresa ao ambiente.

Quanto ao terceiro objetivo específico, “*caracterizar as práticas empregadas pelas empresas para gerenciar seus conhecimentos*”, foi possível constatar que em nenhum dos casos há uma política ou processos estruturados de gestão do conhecimento. Todavia, as empresas possuem práticas com esta finalidade. Como as práticas são isoladas em processos incipientes e apresentam limitações na estrutura, não se pode, assim, considerar que as empresas executam uma gestão do conhecimento, e sim que possuem iniciativas referentes à temática.

Em face disso, têm-se que: (i) não conseguem identificar, sistematicamente, os conhecimentos que de fato são relevantes; (ii) possuem capacidade restrita de absorver os conhecimentos do ambiente externo; (iii) não utilizam, adequadamente, as tarefas desempenhadas e funcionalidades das práticas que possuem; (iv) não investem adequadamente na construção de um ambiente de trabalho que favorece e propicie a criação de novos conhecimentos; e (v) por não registrarem e compartilharem (em manuais ou banco de dados, por exemplo) os principais conhecimentos dos colaboradores, dos processos internos e do ambiente externo, correm o risco de perdas e custos não desejáveis.

O quarto objetivo específico “*apontar as decisões, em termos de resultados, obtidos por meio dos conhecimentos dos fatores do ambiente externo*” foi respondido por meio das evidências de decisões e mudanças organizacionais resultantes dos processos de aprendizagem, como exemplo, mudanças tecnológicas; introdução de novas metodologias; mudanças na estrutura organizacional; novos produtos ou serviços; melhorias nos produtos; realização de fusões ou aquisições etc. E, para validação, o próximo passo, o quinto objetivo “*analisar a relação da aplicação dos indicativos de conhecimento com a formação de capacidades dinâmicas*”, por meio da percepção dos gestores, constata a existência da relação dos conhecimentos identificados com as deliberações efetuadas.

Por sua vez, o sexto objetivo específico “*elaborar um esquema teórico-analítico que conecta os indicativos de conhecimento com a formação de capacidades dinâmicas*” foi desenvolvido com o auxílio de oito pressupostos elaborados com base na literatura e na análise dos dados empíricos. Nesse sentido, a representação esquemática elucida a lógica de que a capacidade dinâmica levará ao ajustamento da organização ao seu ambiente e a melhores resultados organizacionais, por meio de um conjunto de processos ou rotinas organizacionais, envolvendo: fatores internos e externos; práticas de monitoramento do ambiente externo que possibilitam a identificação de indicativos de conhecimento e, conseqüentemente, a aprendizagem organizacional; e, com isso, permitem a introdução de novas configurações de recursos, de decisões estratégicas e de mudanças organizacionais.

É primordial destacar que esta tese vai de encontro ao que tem sido notado nas investigações conduzidas na literatura, todavia, é importante apregoar que, com base nos dados empíricos, a falta de acompanhamento e de leituras sistemáticas constantes do ambiente externo fazem com que as organizações adotem mais posturas de caráter reativo às mudanças ao invés da predominância de decisões proativas. Ou seja, essas decisões seriam frutos de resultados de planejamento e de ações prévias às modificações na conduta do ambiente, economizando, assim, tempo, esforço e dinheiro. Tal achado respeita pesquisas importantes da área, mas também apresenta certo grau de ineditismo, uma vez que a relevância do acompanhamento da evolução dos conhecimentos do ambiente externo e a conseqüente geração do acúmulo de experiências, até então, não tinham sido contempladas em estudos, sendo aqui reunidas pela primeira vez.

Ainda, destaca-se uma grande contribuição da tese, visto que foi possível observar que não há uma ligação direta entre as atividades do *sense - seize - reconfiguring* (TEECE, 2007). Ou seja, a relação não é linear, mas permeada, norteadada e orientada pelo fluxo de conhecimento que acompanha e auxilia no desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Com isso, este esforço metodológico constitui, portanto, um relevante passo dado por esta tese, por afirmar, ainda, que as práticas de gestão do conhecimento fundamentam as decisões organizacionais; e que para desenvolver capacidades dinâmicas não basta ter conhecimentos, se estes não forem monitorados, atualizados e coerentes com os fatores ambientais. Ainda, considerar que tais conhecimentos devem ser considerados como indicativos foi, também, um avanço no que tange a uma forma apresentada para operacionalizar a seleção, priorização e acompanhamento desses conhecimentos.

E trazer uma reflexão de que as práticas identificadas oferecem importante suporte para a efetividade dos indicativos em termos da identificação da sua relevância, acompanhamento, aprendizagem, conduzindo às decisões com efeito a bons resultados organizacionais é outra colaboração importante desta pesquisa. Em termos empíricos, espera-se que os gestores, em conformidade com os pressupostos desse trabalho, com o uso de indicativos de conhecimento, possam se permitir a elaboração de cenários mais consistentes que venham a contribuir para uma melhor sistematização das projeções de recursos, com base nos cenários que os antecedem.

Como principais limitações deste estudo, considera-se que: (i) apesar de ter sido plausível operacionalizar o constructo “indicativo de conhecimento”, não foi construído um estudo quantitativo no sentido de identificar os itens e construir uma escala de conhecimentos para desenvolvimento de capacidades dinâmicas; (ii) houve a restrição da pesquisa de campo em apenas um único setor; (iii) o enfoque dado está centrado nos conhecimentos externos, sendo que os conhecimentos dos processos internos e dos colaboradores são, também, extremamente relevantes e devem ser considerados nos processos decisórios; e (iv) outro ponto que pode limitar os resultados deste estudo é o número de entrevistas realizadas. Contudo, foram entrevistados atores-chave pertencentes ao nível estratégico da estrutura organizacional e que participam ativamente dos processos decisórios.

Para futuras pesquisas, sugere-se, então, a partir desta mesma abordagem, uma investigação relacionada a uma nova questão: “*as empresas que monitoram os*

conhecimentos por meio dos indicativos e realizam a gestão do conhecimento formalizada, desenvolvem mais capacidade dinâmica e há mais mudanças e inovações?”. Além disso, recomenda-se a criação da escala de conhecimentos por meio da realização de uma *survey*, utilização da literatura pertinente a cada fator do ambiente externo e a aplicação de métodos estatísticos de análise de dados para que se possa testar a validade e confiabilidade dos itens a serem propostos na escala. Acredita-se que a escala ajudará, ainda mais, as organizações a implementarem e visualizarem os indicativos de conhecimentos que podem ser controlados. Além disso, recomenda-se que se faça um estudo quantitativo que avalie a efetividade do modelo de forma a compreender até que ponto ele, realmente, está contribuindo para a criação de capacidades dinâmicas. Ainda, destaca-se a relevância de ampliar o número de empresas em setores diferentes para que se possa identificar, em outros contextos, novas práticas de monitoramento e novos conhecimentos para cada fator do ambiente externo que não pôde ser contemplado nos casos pesquisados. Poderia, também, ser realizada uma análise por setor, identificando a correlação e possibilitando avaliar se existem conhecimentos específicos para determinados tipos de empresa.

Por fim, presume-se que este trabalho representa um avanço na compreensão de todos os aspectos aqui contemplados e espera-se, com os resultados apresentados nesta tese, contribuir: (i) para o campo de Estratégias Organizacionais, especialmente no tocante às questões voltadas para capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento; e (ii) para uma implicação prática do uso de conhecimentos relevantes como indicativos. Dessa maneira, esses indicativos poderão propiciar o monitoramento e a realização de leituras sistêmicas que servirão como medidas de evolução.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. ABES. **Investimentos em TI no Brasil aumentam 4,5% em 2017**. Disponível em: <<http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/estudo-2018--dados-2017-previa>>. Acesso em: 17 ago. 2017.
- AHMED, P. K.; LIM, K. K.; ZAIRI, M. Measurement practice for knowledge management. **Journal of Workspace Learning: Employee Counselling Today**, v. 11, n. 8, p. 304- 311, 1999.
- AKGÜN, A. E.; DAYAN, M.; BENEDETTO, A. New product development team intelligence: Antecedents and consequences. **Information & Management**, v. 45, p. 221-226, 2008.
- ALSOS, G. A.; BORCH, O. J.; LJUNGGREN, E.; MADSEN, E. L. The dynamic capability concept and its operationalization. **Proceedings of The Babson College Entrepreneurship Research Conference at IE Business School**, Madrid, June 7-9, 2007.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, 20(S1), p. 9-24, 2009.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities: what they need to be dynamic?** Working Paper, 10 (E)] St. Petersburg State University, São Petersburgo, 2006.
- ANTAL, A. B., DIERKES, M. , CHILD, J. AND NONAKA, I. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- BARCELOS, E. J. B. V., & CONTADOR, J. C. Capacidades dinâmicas, da sua origem até hoje: inconsistências, convergências, tendências e evolução de uma teoria em construção. IN: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, FGV-EAESP, 18, São Paulo/SP. **Anais...**São Paulo, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BATISTA, F. **Governo que aprende** - Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.
- BATISTA, F. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BULGACOV, S.; PEREIRA, A. D. S. ; MAY, M. R. ; TAKAHASHI, A. R. W. . Knowledge indicators and dynamic capability. In: 26th International Association for Management of Technology Conference - IAMOT 2017, 2017, Vienna. Book of Abstracts, 2017. p. 91-92.

BURNS, T.; STALKER, G.M.**The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CARDOSO, E. L.; PISTORE, A.; LARENTIS, F.; FACHINELLI, A. C. Indicadores de processo para gestão do conhecimento: estudo de caso em uma agência de comunicação Process indicators for knowledge management: a case study on a communication agency. **Comunicação e Cultura**. UCS, Caxias do Sul, v. 11, n. 22, jul./dez. 2012.

CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las. 36er. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro, 2012.

CHAIT, L. P. Se souber, conte a alguém. **HSM Management**, São Paulo, ed. 3, n.14, p.122, maio/jun, 1999.

CHANDLER Jr., A. **Strategy and structure**: chapters in the history of American industrial enterprises. Cambridge, Mass: The MIT Press Massachusetts Institute of Technology, 1976.

CHEN, M.; CHEN, A. Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. **Journal of Information Science**, v. 31, n. 5, p. 381-393, 2005.

CHIESA, V.; BARBESCHI, M. Technology strategy in competence-based competition. In: HAMEL, G.; HEENE, A (Org.). **Competence-based competition**. England: John Wiley & Sons, 1994. p. 293-314.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Information Today, 3. ed. Medford, New Jersey, 2002.

COHEN, W. M., BACDAYAN P. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. **Organ. Sci.** v. 5, p. 554–568, 1994.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, 15(Suppl.), p. 143-152, 1994.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W. **Research design**: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

CYERT, R. M., J. G. MARCH. **A Behavioral Theory of the Firm**. 2. ed. Prentice

Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 284-295, 1984.

DANNEELS, E. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competencies. **Strategic Management Journal**, Volume 23, Issue 12, p. 1095–1121, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DÁVILA, J. C. The creation of organizational capabilities: evidence from a multinational company. Management Research: **The Journal of Iberoamerican Academy of Management**. v. 8, n. 3, 2010, pp. 183-202.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4 p. 37-52, 1994.

DEL-REY-CHAMORRO, F. M.; ROY, R.; WEGEN, B. VAN.; STEELE, A. A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7, No 2, p. 46–62, 2003.

DENFORD, J. S. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 17, No. 2, p. 175–194, 2013.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An introduction. **Organizations Studies**, Los Angeles, Londres, Nova Deli, Singapura, n. 29, p. 1165-85, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

DVORAK, M. J. Gifted education teachers: Knowledge, skills and dispositions in thought and action. University of Kansas, 2007.

EASTERBY-SMITH, M. P. V., LYLES, M. Organizational learning and knowledge management: agendas for future research. **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** Oxford: Blackwell, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. **British Journal of Management** 19, p. 235-249, 2008.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of**

Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities, **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, pp. 65-82, 2014.

EVANGELISTA, M. A. V.; AHLFELDT, R.; KATO, H. T.; CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. Capacidades Dinâmicas e Substantivas : Estudo de Casos em Indústrias Farmacêuticas do DAIA em Anápolis (GO). Capacidades Dinâmicas e Substantivas : Estudo de Casos em Indústrias. **Revista ADM.MADE**, Vol.19, No 1, p. 17–37, 2015.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.

FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS JUNIOR, J. C. S.; MAÇADA, A. C. G.; OLIVEIRA, M.; BRINKHUES, R. A. Big Data e Gestão do Conhecimento: Definições e Direcionamentos de Pesquisa. **Revista Alcance**, 23(4), 2016.

GASPAR, M. A. **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil**: um estudo das práticas e suas influências na eficácia empresarial. – São Paulo, 2010. 219 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo.

GASPARINI, L. V. L. **Capacidades dinâmicas a partir da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional**: em busca de desempenhos superiores. 2014. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

GERARD, J. A. A. **Theory of organizational routines**: development of a topology and identification of contextual determinants. 2009. (Dissertação) - ProQuest UMI Dissertation Publishing, Ann Arbor, Michigan.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**. New York: Aldene de Gruyter, 1967. 271p.

GODOI, C. K., BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em organizações**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. BARBOSA, Anielson; GODOI, Christiane Kleinubing G.; Bandeira-de-Melo, Rodrigo (organizadores). 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun., 1995.

GOH, S. C.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**. Vol. 15, No. 5, p. 575-583, 1997.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. Indicadores para a gestão do conhecimento na visão de especialistas. Porto Alegre: **REAd**, v. 13, n. 3, 2007.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, 1991.

GUBA E. G.; LINCOLN Y.S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN N. K.; LINCOLN Y. S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**, Sage, London, p.105-117, 1994.

GUERRA, R. M. A.; FACHINELLI, A. C.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E.; Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento : Principais Achados de uma Revisão Sistemática da Literatura, In: VII ENCONTRO DO ESTUDO EM ESTRATÉGIA, 2015.

HAMEL, G., HEENE, A. (Eds.). **Competence-based competition**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

HARRELD, B.; O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Dynamic Capabilities at IBM: driving strategy into action. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p.21-44, 2007.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

HARTZ, Z. M. A. Avaliação dos programas de saúde: perspectivas teórico metodológicas e políticas institucionais. **Ciência e Saúde Coletiva** Vol. 4, No. 2, p. 341-353, 1999.

HEL FAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. (Eds.). **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capabilities life cycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HEL FAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling Dynamic And Operational Capabilities: Strategy For The (N)Ever-Changing World. **Strategic Management Journal**, Vol 51, No.2, p. 315–334, 2008.

HUBBARD, G.. Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. **Business Strategy and the Environment**, Vol.18, No.3, 177–191, 2009.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, Vol.25, No. 4, p. 529-560, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KYRIAKOPOULOS, A. How individuals with self-reported anxiety and depression experienced a combination of individual counselling with an adventurous outdoor experience: A qualitative evaluation. **Counselling and Psychotherapy Research: Linking Research with Practice**, Vol. 11, No. 2, p. 120-128, 2011.

KURTZ, D. J.; SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V. Capacidade de Absorção do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas no Contexto de Ambientes Turbulentos: uma análise da literatura. In: IV ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO ANPAD, **Anais**. p. 1-16, 2013.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente** – diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I.W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information and Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LEE, P. Y.; LIN, H. T.; CHEN, H. H.; SHYR, Y. H. Dynamic capabilities exploitation of market and hierarchy governance structures: an empirical comparison of Taiwan and South Korea. **Journal of World Business**, Vol. 46, No. 3, p. 259-370, 2011.

MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONENA, A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research** Vol. 67, Issue 1, p. 2707–2719, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, Vol. 20, p. 63-80, 2009.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them?. **Revista de Administração Contemporânea**, 18.SPE, 41-64, 2014.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOORMAN, C., MINER, A. S. The impact of organizational memory on new product performance and creativity. **Journal of Marketing Research**, Vol.34, No 1, p. 91–107, 1997.

NELSON, R. R, WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Belknap Press, Cambridge, 1982.

- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.
- NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. **Tourism Management**, 40, p. 224–232, 2014.
- NIEVES, J.; QUINTANA, A.; OSORIO, J. Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. **Tourism and Hospitality Research**, 16(2), p. 158–171, 2016.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, 5 (1), p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making**: how firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: Oxford University Press, 2003.
- PAVLOU, P. A.; SAWY, O. Understanding the 'Black Box' of Dynamic Capabilities. **Management Science**, Vol. 42, Issue 1, p. 239–273, 2011.
- PEREIRA, A. D. S. A Gestão do Conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas organizações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. 2016.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- REIJSEN, J. VAN.; HELMS, R.; BATENBURG, R.; FOORTHUIS, R. The Impact of Knowledge Management and Social Capital on Dynamic Capability in Organizations. **Journal of Knowledge Management Research & Practice**, v. 13, n.4, p. 1-17, 2014.
- RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, p. 883-896, 1972.
- RODRÍGUEZ, J. N. **Recursos Basados en el Conocimiento, Capacidades Dinámicas e Innovación en el Sector Servicios**: El papel antecedente de las prácticas de recursos humanos. 2013. 355p. (Tese) - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Las Palmas de Gran Canaria.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**. São Leopoldo, v.1, n.1, p. 1-15, jul. 2009.
- SANCHEZ, R. Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. In: SANCHEZ, R. (Org.). **Knowledge management and organizational competence**. pp. 3-38. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SANDER, J. A. **Capacidades dinâmicas, interpretação e lógicas institucionais: um estudo de caso em instituição de ensino superior.** 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

SHER, P. J.; LEE, V. C. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information and Management**, Vol. 41, No. 8, 933–945, 2004.

SOBRAL, F., PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SORDI, J. O. de. **Administração da Informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2008.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino.** 2007. 467f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Firm capabilities, resources and the concept of strategy. Consortium on Competitiveness and Cooperation. Working paper 90–9, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Berkeley, CA, 1990.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18, Issue 7, p. 509–533, 1997.

TEECE, D. J. PISANO, G. The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, Vol. 3, No. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms. **Handbook on Knowledge Management**, vol. 3, p. 195–213, 2004.

TEECE, D. J.. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, vol. 28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management.** Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D.J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, Vol. 43, p.172-194, 2010.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento.** Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TEIXEIRA, J.; SILVA, R.; LAPA, E. Os projectos de implantação. In: SILVA, R.V.; NEVES, A. (Org.) **Gestão de empresas na era do conhecimento.** São Paulo: Serinews, 2004, p. 443- 473.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento** – O grande desafio Empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TIPPINS, M. J.; SOHI R. S. IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? **Strategic Management J.** Vol. 24, No. 6, p. 745–761, 2003.

TORRES, J. L. **PMS: Setor de serviços de tecnologia da informação vem apresentando crescimento contínuo**, 2016. Disponível em: <<https://br.advfn.com/jornal/2016/11/pms-setor-de-servicos-de-tecnologia-da-informacao-vem-apresentando-crescimento-contínuo>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, p. 175,1987.

TSOUKAS, H. Do we really understand tacit knowledge? **Journal of Management Studies**, v. 38 n. 7, Nov. 2001.

TURBAN, E.; ARONSON, J. E. **Decision Support Systems**. Sixth Edition, Prentice-Hall Inc, 2001.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional. Desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG**. Brasília: ENAP/DDG, 2013. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elaboração%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf. Acesso em: 12 de abril de 2017.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 9, No. 1, p. 31-51, 2007.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P.; NIELSEN, B. B.; LINGS, I. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1-2, p. 72–96, 2013.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 10, p. 991-995, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YONG-JIE, W.; QI-CHENG, L. **Empirical Study of Knowledge Management Promotion**, p. 149-152, 2016.

ZAHRA, S. A., GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**. Vol. 27, No. 2, p. 185-203. 2002.

ZAHRA, S. A., SAPIENZA, H. J., DAVIDSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, Vol. 43, No. 4, 917-955, 2006.

ZHENG, S.; ZHANG, W.; DU, J. Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 15, No. 6, p. 1035-1051, 2011.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, Vol. 13, No. 3, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Termo de Confidencialidade

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Eu, Alana Deusilan Sester Pereira, brasileira, professora do magistério superior, doutoranda da Fundação Getúlio Vargas, pesquisadora do presente projeto, abaixo firmado, assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre todas as informações técnicas e outras relacionadas ao projeto de pesquisa, com a temática referente à “Criação de Capacidades Dinâmicas por meio da Sistematização de Conhecimentos do Modelos de Negócio”, a que tiver acesso nas dependências dessa empresa.

A pesquisadora se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados por meio de entrevistas, análise documental e observação direta. Além disso, a pesquisadora, acima identificada, assume:

I. Preservar o sigilo e a privacidade dos sujeitos.

II. Assegurar que as informações e/ou materiais serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto em questão;

III. Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados, por meio de publicação em periódicos ou em congresso da área, de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar a empresa ou o sujeito da pesquisa.

Por fim, os colaboradores da empresa, sujeitos da pesquisa, afirmam ter ciência que as entrevistas serão gravadas, que foram informados dos principais objetivos da pesquisa, da metodologia utilizada e dos possíveis resultados, e que essa pesquisa possui caráter estritamente acadêmico. Além do mais, concordam com a confidencialidade das informações obtidas na pesquisa.

João Monlevade, 6 de dezembro de 2016.

Assinatura Pesquisador

Nome:

RG:

Assinatura do Sujeito da Pesquisa

Nome:

RG:

APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista

Bloco 1: Contextualização da empresa

Questões
1 - Histórico da organização.
2 - Área de atuação: - Em quais Mercados de Software vocês atuam (Finanças, Serviços e Telecom, Indústria, Comércio, Governo / Óleo e Gás, Agroindústria, Indústria, Outros)? - Em quais segmentos vocês atuam com maior frequência? (Sistemas Operacionais/ Aplicativos / Ferramentas de Desenvolvimento / Servidores / Bancos de Dados / Integração Gráfica / Linguagens de Programação / Outros)?
3 - Qual o principal desafio estratégico da empresa?
4 - Descreva a estrutura organizacional da empresa: qual a estrutura hierárquica (departamentos e subdivisões).
5 - Principais produtos e serviços (atua nas áreas de software e serviços, especificamente com: portais e colaboração, gerenciamento de projetos, business intelligence, desenvolvimento e infraestrutura).
1 - Quais são os principais processos operacionais da empresa?
2 - A organização possui processos de busca por novos negócios/mercados?
3 - Quais meios e fontes a empresa utiliza para identificar novos segmentos de mercado?
(GC) 5 - A empresa tem dificuldade de sistematizar seus conhecimentos para desenvolver capacidade e inovar?
(GC) 6 - Como é realizada a gestão do conhecimento nessa empresa?
(GC) 7 - Vocês conseguem identificar os conhecimentos mais relevantes para a organização? Quais são esses conhecimentos?
(GC) 8 - Como a empresa seleciona, registra e absorve esses conhecimentos?
(GC) 9 – O que a empresa faz para identificar informações organizacionais de fontes externas?
(GC) 10 – Existem rotinas eficazes para identificar, avaliar e capturar informações e novos conhecimentos? Quais?
(GC) 11 - Existem processos formais que fornecem instruções claras sobre o desenvolvimento de software?
(GC) 12 - Existem processos formais que avaliam formalmente a eficácia do desenvolvimento de software?
(GC) 13 - Existem processos formais para avaliar alternativas de desenvolvimento de software?
(GC) 14 - Como a empresa trabalha para aplicar informação e conhecimento para desenvolver novos serviços ou produtos?
(INDICADORES) - 15 - Quais meios de mensuração/monitoramento de resultados são utilizados na empresa?
(INDICADORES) - 16 - Quais indicadores de aprendizagem são adotados na empresa?
(INDICADORES) – 17 - Quais indicadores de gestão do conhecimento são adotados?
(INDICADORES) - 18 - Para todos esses aspectos, quais indicadores são utilizados para aprendizagem e formação de conhecimento?

Bloco 2: Capacidades Dinâmicas

Questões
1 - Na sua percepção, como esses fatores, citados abaixo, influenciam sua organização? <input type="checkbox"/> Entidades reguladoras; <input type="checkbox"/> Associações profissionais e sindicais; <input type="checkbox"/> Parceiros; <input type="checkbox"/> Clientes; <input type="checkbox"/> Outras organizações de Tecnologia da Informação (concorrentes); <input type="checkbox"/> Comunidade local; <input type="checkbox"/> Fornecedores; <input type="checkbox"/> Mídia; <input type="checkbox"/> Condições tecnológicas (tecnologia inovadora); <input type="checkbox"/> Condições legais (legislação vigente que afeta direta ou indiretamente as organizações de TI). <input type="checkbox"/> Condições políticas (decisões e definições políticas em nível municipal, estadual e federal); <input type="checkbox"/> Condições econômicas (conjuntura que determina o desenvolvimento ou retração econômica e que condiciona as organizações); <input type="checkbox"/> Condições demográficas: taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição demográfica, dentre outros; <input type="checkbox"/> Condições ecológicas (condições relacionadas com o ambiente natural – a natureza – que envolvem a organização); <input type="checkbox"/> Condições culturais (a cultura de um povo penetra nas organizações por meio das expectativas de seus participantes e consumidores).
(SENSE) 2 - Como a empresa monitora as mudanças do ambiente em que está inserida?
(SENSE) 3 – Qual principal mudança que vivenciaram? Como a empresa percebeu a mudança _____ ?
(SENSE) 4 - Como a organização aprendeu a se adaptar às mudanças? (Consultorias, <i>benchmarking</i> , banco de dados, contratações, pesquisa de mercado, visitas técnicas, treinamentos com outras organizações, internet, etc.)?
(SENSE) 5 - Que conhecimentos foram criados a partir dessas mudanças? Como eles são compartilhados, socializados, e com quem? Que práticas foram adotadas? (Processos de comunicação, difusão da informação, reuniões, trabalhos em equipe, tácito para explícito...)?
(SENSE) 6 - A mudança foi vista como oportunidade ou ameaça?
(SEING) 7 - Quais recursos/conhecimentos/competência da empresa foram considerados importantes para responder a esta mudança? A empresa já detinha estas competências e recursos? Caso não, o que fez para adquiri-las?
(SENSE) 4 - A empresa realiza investimentos em projetos para pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos e processos? Quais indicadores o setor de P&D utiliza?
(SENSE) 8 - Quais novas tecnologias ou demandas surgiram no mercado nos últimos anos?
(SENSE) 9 - O que é importante saber sobre essas tecnologias ou demandas que surgiram?
(SENSE) 10 – Existem indicadores ou forma de registro para monitorar essas mudanças tecnológicas ?
(SENSE) 11 – O que é importante saber sobre os concorrentes?
(SENSE) 12 - Como monitoram as principais ações de concorrentes locais e estrangeiros em seus principais mercados?
(SENSE) 13 - Existem indicadores ou forma de registro para monitorar os concorrentes ?
(SENSE) 14 - O que é importante saber sobre os clientes?
(SENSE) 15 - Quais são os processos que relacionam a empresa aos clientes ?
(SENSE) 16 – Quais são as principais preferências de produtos dos seus clientes ?
(SENSE) 17 - Quais meios a empresa utiliza para identificar mudanças de necessidade dos clientes ? Quais foram essas mudanças?

(SENSE) 18- Existem indicadores ou forma de registro para monitorar os clientes ?
(SENSE) 19 - Quais são os processos de relacionamento com fornecedores ? Como se dá essa interação?
(SENSE) 20 - O que é importante saber sobre os fornecedores?
(SENSE) 21 - Existem indicadores ou forma de registro para monitorar os fornecedores ?
(SENSE) 22 - Na empresa, há interações informais com outras instituições com as quais não trabalham, seja em feiras, congressos ou demais eventos?
(SENSE) 23 - Como a empresa acessa informações da evolução do setor de TI que podem gerar oportunidades?
(SENSE) 24 - A empresa observa as melhores práticas do setor?
(SENSE) 25 - Existem indicadores ou forma de registro para monitorar o setor ?
(SENSE) 26 - Quais informações econômicas, de suas operações e do seu ambiente operacional a empresa reúne? Qual frequência que são atualizadas? O que é importante saber sobre as condições econômicas ?
(SENSE) 27 - Existem indicadores ou forma de registro para monitorar as condições econômicas ?
(SENSE) 28 - Como a empresa identifica as mudanças na legislação do setor?
(SENSE) 29 - A empresa tem rotinas para assegurar a observação de demandas e legislações no âmbito da tecnologia da informação ?
(INOVAÇÃO) 30 - Trabalham integrados com fornecedores? Por quê?
(INOVAÇÃO) 31 - Mantêm um relacionamento com seus competidores? Por quê?
(INOVAÇÃO) 32 - Analisam detalhadamente os produtos e serviços dos competidores? Por quê?
(INOVAÇÃO) 33 - Mantêm um relacionamento estreito com universidades, institutos de pesquisa, acadêmicos e pesquisadores? Por quê?
(INOVAÇÃO) 34 - As tecnologias emergentes que podem influenciar a estratégia atual de negócio, ou em um futuro mais distante, são monitoradas de perto? Por quê?
(SENSE) - 35 - Existem processos para desenvolvimento de produtos com algum parceiro, criando relações e alianças estratégicas?
(SEING) 36 - A estrutura organizacional da empresa permite a alocação de funcionários em diferentes projetos ou áreas, favorecendo uma visão integrada e sistêmica das atividades?
(SEING) 37 - Existe discussões coletivas para desenvolvimento de projetos e para seleção de negócios complementares?
(RECONFIGURE) 38 - A empresa costuma seguir a tendência de “embarcar” nas soluções já existentes no mercado ou busca trazer benefícios e inovações para o setor de desenvolvimento de software?
(RECONFIGURE) 39 - Quais as principais inovações da empresa (produto/processo, organizacional, marketing, etc.)?
(RECONFIGURE) 40 - Quantos produtos ou serviços novos sua empresa introduziu nos últimos anos? Quais?
(RECONFIGURE) 41 - Quantos novos mercados a sua empresa entrou? Quais?
(RECONFIGURE) 42 - Quantos novos processos de produção ou processos de entrega de serviços iniciaram na sua empresa?
(RECONFIGURE) 43 - Número de novos produtos e serviços que são pioneiros no mercado (totalmente novos para o cliente ou mercado).
(RECONFIGURE) 44 - Algum destes serviços provocou mudanças significativas na indústria?
(RECONFIGURE) 45 - Houve o desenvolvimento de novas tecnologias? Quais?

(RECONFIGURE) 46 - Foram implementados novos métodos de gestão?
(RECONFIGURE) 47 - Introduziram mais serviços novos do que seus concorrentes?
(RECONFIGURE) 48- Quais inovações ocorreram nos processos de desenvolvimento de software nos últimos anos?
(RECONFIGURE) 49 - Quais investimentos em soluções para os consumidores foram realizados nos últimos anos?
(RECONFIGURE) 50 – Quais principais modificações foram realizadas no modelo de negócio da empresa nos últimos anos? Houve alguma renovação substancial dos processos de negócio?
(RECONFIGURE) 51 – A organização consegue aplicar o conhecimento de forma criativa ou pioneira, explorando novas tecnologias ou processos e, finalmente, comercializando os resultados inovadores? Explique.
(INOVAÇÃO) 52- O plano estratégico da empresa prevê os recursos necessários para a execução dos projetos de inovação e melhorias?
(INOVAÇÃO) 53 - No plano estratégico da empresa estão estabelecidas metas desafiadoras para a inovação?
(INOVAÇÃO) 54 - A empresa estabelece uma rede de relacionamentos (interna e externa à empresa) que utiliza para trocar informações pertinentes aos projetos de inovação e melhoria da empresa?
(INOVAÇÃO) 55 - Os colaboradores participam e influenciam nas decisões relativas ao andamento dos trabalhos?
(INOVAÇÃO) 56 - Estão em contato com os clientes-usuários para identificar oportunidades para melhorar produtos e serviços ou desenvolver novos?
(INOVAÇÃO) 57 - Vocês conhecem bem o mercado em que atuam? Por quê?
(INOVAÇÃO) 58 - A empresa sempre busca permanecer na liderança em novas tecnologias na nossa indústria?
Capacidade de Aprendizagem
1 - Quais práticas são adotadas pela organização que propiciam a aprendizagem?
2 - A organização considera importante refletir constantemente sobre o próprio status de aprendizagem? A empresa aloca recursos para aumentar a competência dos funcionários?
2 - Seus colaboradores oferecem ideias inovadoras em sua área de atuação?
3 - Seus colaboradores mantêm os outros grupos de trabalho informados dos desenvolvimentos emergentes que podem aumentar sua eficácia no trabalho?
4 - Seus colaboradores procuram ativamente informações úteis para compartilhar com o grupo?
5 - Seus colaboradores compartilham informações que podem ser benéficas para outras pessoas no grupo de trabalho, que ajudam a resolver os problemas do grupo de trabalho?
6 - Existe alguma forma de capacitação e treinamento oferecida aos novos colaboradores? Como ocorre? Quais são? Qual a abrangência e frequência?
Capacidade de Integração
1 - As contribuições individuais dos empregados são canalizadas para o seu grupo de trabalho?
2 - Os membros da empresa têm uma compreensão completa das funções e responsabilidades dos outros?
3 - A estrutura organizacional contribui para a tomada rápida de decisões?
Capacidade de Coordenação
1 - Existe uma alocação adequada de recursos (tempo, informação, meios de comunicação, pessoal, etc.)?
2 - Aos funcionários são atribuídas atividades adequadas às suas habilidades e conhecimentos?

3 – Garantem que haja compatibilidade entre a experiência de funcionários e processos de trabalho que são atribuídos?

4 - No geral, consideram que seus funcionários são bem coordenados?

Bloco 3 - Diagnóstico de Práticas de Gestão do Conhecimento

NÍVEL	ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO	ALCANCE
0	Não existem planos de implantação	Não existem
1	Planejadas para o futuro	Apenas iniciativas isoladas
2	Estão em processo de implantação	Restrito a alguns departamentos
3	Já estão implantadas	No âmbito de uma diretoria ou divisão
4	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.	Amplamente disseminada na organização.

Fonte: BATISTA et al., 2005.

Ação ou Prática	Definição	(a) Estágio	(b) Alcance
Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	[]	[]
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.	[]	[]
<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[]	[]
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	[]	[]
Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto	[]	[]

	onde pode ser aplicado. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes.		
Fóruns (presenciais e virtuais) /Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	[]	[]
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da organização como um todo.	[]	[]
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.	[]	[]
Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos	[]	[]

	processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.		
Banco de competências individuais/Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[]	[]
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.	[]	[]
Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências nos quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.	[]	[]
Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	[]	[]
Educação	Processos de educação continuada	[]	[]

corporativa	estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.		
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.	[]	[]
Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.	[]	[]
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	[]	[]
Sistemas de <i>workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.	[]	[]
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.	[]	[]
Gestão Eletrônica	Prática de gestão que implica na	[]	[]

de Documentos (GED)	adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.		
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[]	[]
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.	[]	[]
Outras ferramentas para apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as listadas a seguir: <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) <i>Decision Support System</i> (DSS) <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	[] [] [] []	[] [] [] []