GV EXECUTIVO

VOLUME 23 • NÚMERO 4 • OUTUBRO/DEZEMBRO 2024 • CONEXÃO COM A PRÁTICA



PUBLICAÇÃO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Ecossistemas de Inovação: estratégia, gestão e impacto

FGV EAESP

LEVE A EXPERTISE DA FGV PARA SUA ORGANIZAÇÃO **E PREPARE SEU TIME PARA DESAFIOS ESTRATÉGICOS.**

Ouvir a sua demanda é a razão do sucesso do FGV In Company. Com customização e planejamento de programas de formação focados nos objetivos de cada organização e no perfil do seu público, nossas soluções incluem alinhamentos constantes e ajustes de trajetória para incrementar resultados.

Contamos com as modernas instalações da FGV, além de oferecer a possibilidade de realização de aulas presenciais em sua organização, nos dias, horários e frequência mais adequados à rotina dos seus colaboradores.



"A parceria com o FGV In Company trouxe ensinamentos essenciais para o Comitê Paralímpico Brasileiro, fazendo toda a diferença em nossos procedimentos."

Mizael Conrado
Presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro

CONHEÇA NOSSAS SOLUÇÕES

FGV IN COMPANY

Editorial

FORTALECENDO OS ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO NO BRASIL

Pesquisadores e gestores têm dedicado crescente atenção para os ecossistemas de inovação[1]. É evidente o interesse em entender como empresas, universidades, governo e sociedade civil interagem nesses ambientes para gerar inovação e desenvolvimento de atividade empreendedora[2]. A literatura acadêmica vem avançando significativamente, ao mostrar o que são exatamente esses ecossistemas[3], como são criados e evoluem ao longo do tempo[4], quais as formas de orquestrar e estabelecer governança entre participantes tão diversos[5] e como obter resultados em relações de interdependência nem sempre fáceis[6], entre outros aspectos. O caderno especial desta edição da *GV-executivo* procura trazer contribuições à discussão ao apontar como a crescente base conceitual pode direcionar a prática.

No processo de desenvolvimento desta edição, buscamos selecionar, a partir da chamada de trabalhos, artigos que abordassem diferentes desafios dos ecossistemas de inovação. Carlos Alberto Frantz dos Santos e Aurora Carneiro Zen tratam de um dilema típico desses ecossistemas: os diferentes participantes criam valor conjuntamente, mas a apropriação dos benefícios é individual. Os autores indicam, a partir de pesquisa na Serra Gaúcha, mecanismos para alinhar a criação e a captura de valor, evitando a disputa entre os membros do ecossistema. Essa problemática ganha complexidade se considerarmos que ecossistemas de inovação abrigam participantes muito diversos. Mariela Fontenelle Assis e Thomaz Wood Jr. colocam uma lupa nas relações assimétricas entre dois atores centrais, as corporações e as *startups*, revelando os problemas que podem surgir, e os fatores para gerenciar esse tipo de colaboração com sucesso.

Matheus Pereira Mattos Felizola, Jane Aparecida Marques, Iracema Machado de Aragão e Amanda Luiza Soares Silva Modelo trazem um passo a passo para fortalecer a conexão entre atores com objetivos, níveis evolutivos, metas e habilidades diferentes. É um modelo, como os próprios autores frisam, que procura fugir da sofisticação, de modo a permitir ser aplicado nos 5.570 municípios do Brasil. Baseado em pesquisas realizadas em diferentes estados do País, o modelo preconiza os requisitos essenciais para o sucesso de um ecossistema: eventos e reuniões periódicas, sistemas eficazes de comunicação, lideranças ativas, amplitude de atores, cooperações oficializadas e mapeamento de todas as ligações entre os participantes. Dario Vedana e Tales Andreassi exploram também aspectos de estratégia e gestão, enfocando o desafio de orquestrar ecossistemas de inovação. Os autores trabalham com o recorte do papel das universidades nessa liderança. São sugeridos caminhos para fortalecer a atuação dos gestores universitários.

O caderno especial sobre ecossistemas de inovação apresenta também o artigo convidado de Leonardo Augusto Vasconcelos Gomes e Felipe Mendes Borini, para discutir os desafios da inovação radical nos ecossistemas. Os autores propõem quatro etapas para se criar uma governança diferente da tradicional, de maneira a lidar com as inevitáveis falhas que derivam das incertezas inerentes a esse tipo de projeto e, assim, aumentar a chance da criação de produtos e serviços disruptivos.

Juntos, os cinco artigos oferecem aos leitores ferramentas para lidar com desafios distintos enfrentados por gestores que atuam em ecossistemas de inovação. Esperamos que este caderno especial possa contribuir para novos estudos e reflexões sobre o tema ecossistemas de inovação, tão importante para a geração de riqueza e desenvolvimento do Brasil. Esperamos, também, que forneça diretrizes e fomente estratégias e práticas baseadas em evidências científicas entre gestores em ecossistemas de inovação.

Esta edição de *GV-executivo* conta ainda com outros dois artigos: Lilian Cristina Vieira Barbosa e Priscila Laczynski de Souza Miguel expõem um modelo para gestão de riscos e resiliência em compras, baseado em pesquisa sobre como a preocupação com o tema aumentou após a pandemia da Covid-19; e Luiz Fernando Machado e Leandro Angotti Guissoni apontam como mapear a satisfação do cliente considerando cada atividade de sua cadeia de valor, mesmo aquelas em que a empresa ainda não participa – é justamente nesses pontos cegos que podem residir tanto vulnerabilidades como oportunidades de crescimento do negócio.

Boa leitura!
Adriana Wilner
Coeditora-chefe da GV-executivo

Luciana Hashiba – Professora da FGV EAESP
Moacir de Miranda Oliveira Junior – Professor da FEA-USP
Kadígia Faccin – Professora da Fundação Dom Cabral
Juliana Bonomi Santos – Professora da FGV EAESP
Coordenadores convidados para a Chamada de Trabalhos sobre Ecossistemas de Inovação

NOTAS

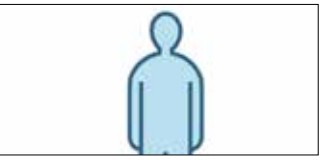
1. Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics, 57*(1), 75-110. https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y
2. Stam, E., & Ven, A. van de. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics, 56*(2), 809-832. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6
3. Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies, 23*(9), 1759-1769; Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship*. Final report to OECD. Paris, France.
4. Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics, 52*, 505-521. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9957-4
5. Knox, S., & Arshed, N. (2022). Network governance and coordination of a regional entrepreneurial ecosystem. Regional Studies, 56(7), 1161-1175. https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1988067; Santos, J. B., Fernandes, A. R., Oliveira, P. T. de, Maia, L. M., & Partyka, R. B. (2023). Increasing entrepreneurial ecosystem-level outcomes through orchestration: A proposed framework. *Technovation, 128*, 102873. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102873; Harima, A., Harima, J., & Freiling, J. (2024). Ecosystem orchestration: Unpacking the leadership capabilities of anchor organizations in nascent entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice. 48*(6), 1404-1450. https://doi.org/10.1177/10422587241241824
6. Fotopoulos, G. (2023). Knowledge spillovers, entrepreneurial ecosystems, and the geography of high growth firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice. 47*(5), 1877-1914. https://doi.org/10.1177/10422587221111732

GVEXECUTIVO

Volume 23 • Número 4 • Outubro/Dezembro 2024

Sumário

CADERNO ESPECIAL - Ecossistemas de Inovação: estratégia, gestão e impacto



GERENCIANDO A COLABORAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES
Para que parcerias entre grandes empresas e startups em ecossistemas de inovação gerem benefícios mútuos, é preciso garantir fatores de sucesso, gerenciar dimensões críticas e evitar fatores de fracasso
Mariela Fontenelle Assis, Thomaz Wood Jr.



COMO CRIAR VALOR CONJUNTAMENTE E CAPTURÁ-LO INDIVIDUALMENTE
Modelo desenvolvido a partir de pesquisa na Serra Gaúcha revela como alinhar criação e captura de valor em ecossistemas de inovação
Carlos Alberto Frantz dos Santos, Aurora Carneiro Zen



COMO FORTALECER CONEXÕES NO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO
Modelo mostra o passo a passo para integrar atores com objetivos, níveis evolutivos, metas e habilidades diferentes
Matheus Pereira Mattos Felizola, Jane Aparecida Marques, Iracema Machado de Aragão, Amanda Luiza Soares Silva



DESENVOLVENDO UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS
Estudo propõe um *framework* integrado que considera desde o Ensino do Empreendedorismo até a capacidade das universidades de liderar Ecossistemas de Inovação
Dario Vedana, Tales Andreassi



ULTRAPASSANDO AS BARREIRAS DA INOVAÇÃO RADICAL
Falhas são inevitáveis em projetos disruptivos, que carregam a incerteza em sua natureza. Propomos um modelo de governança em quatro etapas para lidar com essas falhas e aumentar as chances de os projetos vingarem
Leonardo Augusto Vasconcelos Gomes, Felipe Mendes Borini

ARTIGOS



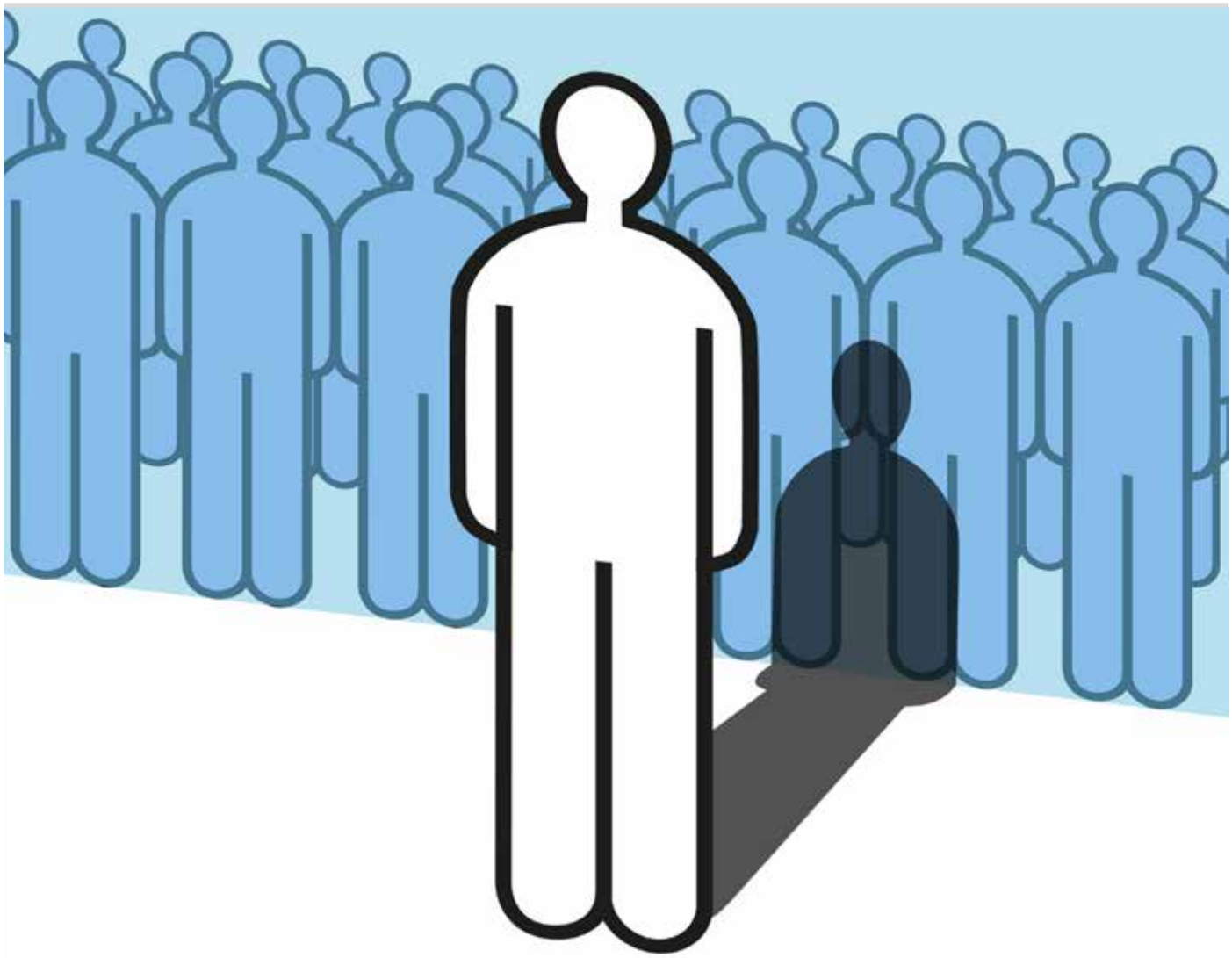
UM MODELO PARA GESTÃO DE RISCOS E RESILIÊNCIA EM COMPRAS
Pesquisa mostra que preocupação aumentou após a pandemia e traz instrumento para o comprador não só identificar e avaliar riscos, mas propor ações de mitigação, controle e comunicação
Lilian Cristina Vieira Barbosa, Priscila Laczynski de Souza Miguel



SEUS CLIENTES ESTÃO MESMO NO CENTRO DAS ATENÇÕES?
Como mapear a satisfação do cliente em cada atividade da sua cadeia de valor para encontrar vulnerabilidades da empresa e oportunidades de crescimento
Luiz Fernando Machado, Leandro Angotti Guissoni

GERENCIANDO A COLABORAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES

MANAGING COLLABORATION AMONG ORGANIZATIONS



Para que parcerias entre grandes empresas e *startups* em ecossistemas de inovação gerem benefícios mútuos, é preciso garantir fatores de sucesso, gerenciar dimensões críticas e evitar fatores de fracasso

It is crucial to identify success factors, manage critical dimensions, and avoid failure factors in order to ensure mutual benefits in partnerships between large companies and startups within innovation ecosystems.

Mariela Fontenelle Assis – Consultora de empresas e pesquisadora associada da FGV EAESP
E-mail: mariela.fassis@gmail.com
Thomaz Wood Jr. – Professor titular da FGV EAESP
E-mail: thomaz.wood@fgv.br

Resumo

Objetivo: contribuir para um melhor entendimento sobre a colaboração entre organizações assimétricas no ecossistema de inovação e alertar para aspectos do lado sombrio desses relacionamentos, apresentando um *framework* com dimensões importantes a serem observadas nessas colaborações.

Estado da arte: os estudos científicos sobre o tema da colaboração interorganizacional ajudam a compreender seus motivadores, processos e impactos, e a identificar fatores de sucesso e de fracasso.

Originalidade: este artigo apresenta um *framework* para aplicação prática, reunindo aspectos ligados ao gerenciamento da colaboração entre organizações, assim como às manifestações do lado sombrio desses relacionamentos.

Impacto: o *framework* proposto pode ajudar os gestores na compreensão da dinâmica da colaboração entre organizações e suas armadilhas, contribuindo para um gerenciamento mais efetivo dessas associações.

Palavras-chave: colaboração interorganizacional, inovação aberta, gerenciamento da colaboração interorganizacional, lado sombrio das colaborações interorganizacionais, ecossistema de inovação.

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico; 9 - Indústria, inovação e infraestrutura.

ABSTRACT

Objective: *This article contributes to improving the understanding of collaboration between asymmetric organizations in the innovation ecosystem and draws attention to aspects of the dark side of these relationships. It presents a framework with important dimensions to be observed in these collaborations.*

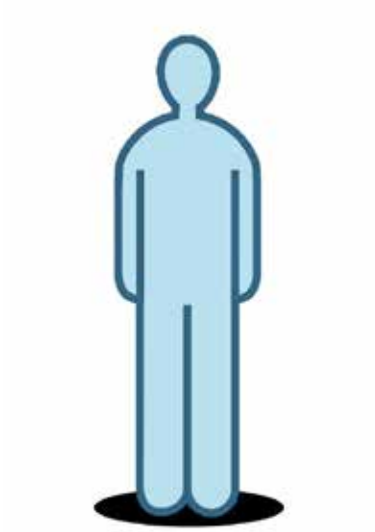
Current research status: *Research on interorganizational collaboration provides valuable insights into the drivers, processes, and impacts of these relationships. Studies also identify key factors for success and failure.*

Originality: *This article presents a framework for practical application that integrates aspects related to the management of collaboration between organizations, as well as the manifestations of the dark side of these relationships.*

Impact: *The proposed framework can help managers understand the dynamics of collaboration between organizations and its pitfalls, contributing to a more effective management of these relationships.*

Keywords: *interorganizational collaboration, open innovation, interorganizational collaboration management, the dark side of interorganizational collaboration, innovation ecosystems.*

SDGs: *8 – Decent Work and Economic Growth; 9 – Industry, Innovation, and Infrastructure.*



O mundo corporativo é repleto de processos de colaboração entre organizações assimétricas, envolvendo fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes. Tais processos incluem fusões, alianças estratégicas e vários outros formatos associativos.

Em ecossistemas de inovação, por exemplo, diversas empresas e organizações de caráter distinto dependem uma das outras para gerar inovação em um nível elevado e criar um ambiente de fomento ao desenvolvimento de produtos, serviços, processos e negócios.[1] Esses processos colaborativos entre partes assimétricas trazem desafios para os gestores e para a governança das empresas e organizações envolvidas. Isso ocorre em função de diferenças que podem ser marcantes em termos de modelo de negócio, estrutura, processos e cultura organizacional. Com isso, muitos processos colaborativos falham, deixando de atender os objetivos e expectativas das partes e gerando frustração.

Nos últimos anos, um tipo específico de colaboração ganhou espaço, envolvendo grandes empresas e organizações de pequeno porte, frequentemente *startups* ou *scale-ups*[2]. Empresas grandes e maduras podem fomentar ecossistemas de inovação com empresas jovens e inovadoras para oferecer produtos ou serviços complementares aos seus ou

para prover soluções para desafios que enfrentam. Assim, conseguem, com agilidade, gerar valor para seus negócios e para seus clientes[3], acessar novas tecnologias, adquirir talentos emergentes e acelerar processos de inovação[4]. Para as *startups*, ingressar nesses ambientes é uma oportunidade para encontrar clientes, aprimorar suas habilidades gerenciais, acessar novas tecnologias e consolidar sua reputação[5]. No entanto, esse tipo de colaboração apresenta como característica a assimetria entre as partes envolvidas, dado que se trata de organizações de porte, práticas, estruturas, processos e culturas contrastantes.

Este estudo endereça essa questão. A principal contribuição trazida por este artigo é apresentar um *framework* para a gestão eficaz da colaboração entre grandes empresas e *startups* no ecossistema de inovação. O *framework* foi construído com base em uma extensa revisão de literatura científica, e reúne aspectos e cuidados relevantes para a colaboração entre organizações assimétricas. Visa contribuir para um melhor entendimento sobre o tema das colaborações interorganizacionais entre parceiros no ecossistema de inovação e alertar para aspectos relacionados ao lado sombrio desses relacionamentos.

O restante do texto está organizado em quatro seções. Primeiro, apresentamos uma síntese do conhecimento científico sobre as relações interorganizacionais. Segundo, tratamos da gestão das colaborações entre organizações abordando seus fatores de sucesso e de fracasso. Terceiro, consolidamos essas três dimensões em um *framework* e destacamos suas implicações para a prática gerencial. Quarto, apresentamos nossa conclusão, sugerindo aplicações além do contexto específico estudado e alertando para o risco apresentado por expectativas irrealistas sobre os processos colaborativos, as quais podem levar à frustração e à perda de oportunidades relevantes.

COMPREENDENDO A COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

A colaboração interorganizacional pode ser definida como uma relação de cooperação entre organizações, que é negociada em um processo de comunicação contínuo, e que não depende do mercado e de mecanismos hierárquicos de controle[6,7].

Colaborações interorganizacionais são caracterizadas pela busca de um objetivo mútuo, porém mantendo-se a independência e autonomia das partes envolvidas. Pesquisas científicas sobre colaborações interorganizacionais procuram identificar e explicar causas, padrões, formas, processos, gerenciamento e resultados de relações entre duas ou mais organizações, sejam elas públicas, empresariais ou sem fins lucrativos. Pesquisadores vêm investigando o tema a partir de quatro abordagens, apresentadas na Figura 1.

Figura 1.

Como pesquisadores vêm estudando as relações interorganizacionais

Macrocontexto e microcontexto no qual as organizações estão inseridas

Pesquisadores investigam as condições que facilitam e restringem o surgimento, funcionamento, evolução e dissolução de colaborações. Macrocontexto compreende os ambientes político, econômico, nacional, cultural e espacial. Microcontexto envolve as características dos grupos organizacionais e dos membros individuais das organizações e qual o efeito no funcionamento e nos resultados das colaborações.

Dimensões e atributos das organizações envolvidas

Pesquisadores estudam e discutem as dimensões e atributos em dois níveis de análise: o nível das organizações individualmente (setor, porte, nacionalidade, estágio de desenvolvimento, nível de investimentos específicos e experiência com colaborações) e o nível coletivo de todas as organizações envolvidas em uma relação interorganizacional.

Natureza dos relacionamentos interorganizacionais

Pesquisadores observam características do(s) relacionamento(s) entre duas ou mais organizações, como a extensão da troca de informações, os mecanismos que governam o relacionamento, o desequilíbrio de poder e o grau no qual as organizações têm atributos comuns.

Processos que permeiam a criação, manutenção, geração de resultados e dissolução de colaborações

Pesquisadores estudam a evolução de processos interorganizacionais ao longo do tempo, focando as dinâmicas e ações conduzidas por participantes individuais relacionadas à negociação, facilitação, gestão e descontinuidade.

Fonte: Adaptado de Cropper et al. (2014) .[8]

Além de buscar compreender o fenômeno, pesquisadores têm também procurado tratar de questões práticas relacionadas à colaboração interorganizacional, focando fatores de sucesso e fatores de fracasso[9]. Têm ainda investigado questões diretamente relacionadas à gestão, tais como: competências, comportamentos e tarefas; orientações e etapas do processo de colaboração; e ferramentas e ações de facilitação[10].

As parcerias entre *startups* e grandes empresas constituem colaborações interorganizacionais, nas quais as partes mantêm autonomia, porém são mutuamente dependentes[11]. É importante ressaltar que as *startups* podem apresentar caracte-

rísticas distintas daquelas de grandes empresas, tais como formas organizacionais transitórias, produtos e serviços pouco definidos, reduzida autonomia econômica, e alta capacidade empreendedora e de inovação. Tal condição torna essas parcerias assimétricas, o que traz desafios específicos para sua gestão[12].

Existem muitos modelos de colaboração, alguns de maior controle por parte da grande empresa (como *corporate venturing* e *corporate incubation*)[13] e outros relacionados a ecossistemas mais amplos de inovação e que não envolvem a propriedade por parte da grande empresa[14]. Em qualquer modelo de engajamento, a grande empresa precisa ser muito clara sobre qual é sua proposta de valor para as *startups*. Além disso, ao se relacionar com as *startups*, a grande empresa deve ser capaz de cumprir suas promessas para não comprometer sua reputação no ecossistema[15]. A colaboração para inovação aberta entre esses dois atores é um desafio para ambos os lados e, portanto, precisa ser compreendida e gerenciada[16].

GERENCIANDO A COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Identificando fatores de sucesso

A colaboração interorganizacional pode gerar benefícios importantes para as organizações, tais como transferência de conhecimento, geração de novos conhecimentos e criação de soluções sinérgicas, assim como ajudá-las a alcançar um posicionamento mais influente em relação a outras organizações[17]. Entretanto, para obter tais resultados, a colaboração precisa ser cuidadosamente gerenciada, buscando-se garantir determinados fatores de sucesso[18].

Tabela 1.

Fatores de sucesso para a colaboração interorganizacional

Categoria	Fatores de sucesso
Ambiente de colaboração	Histórico positivo de colaboração ou cooperação Organizações serem percebidas como confiáveis e competentes Ambientes econômico, político e social favoráveis
Características dos envolvidos	Respeito, compreensão e confiança mútuos Envolvimento apropriado dos membros Visão dos membros sobre a colaboração como sendo de seu interesse Capacidade de compromisso com a colaboração
Propósito claro	Propósito único e explícito Metas e objetivos claros e atingíveis Visão compartilhada
Estrutura e processos adequados	Participação dos membros no processo e no resultado Participação em múltiplos níveis das organizações Grau elevado de flexibilidade Diretrizes e papéis claros Adaptabilidade a mudanças Ritmo apropriado de desenvolvimento Avaliação e aprendizado contínuos
Comunicação eficaz	Comunicação aberta e frequente Relações informais estabelecidas e elos pessoais de comunicação
Recursos disponíveis	Recursos financeiros, materiais, humanos e alocação de tempo suficientes Liderança qualificada *Stakeholders* engajados

Fonte: Adaptado de Mattessich & Johnson (2018) .[20]

Tais fatores de sucesso podem ser agrupados em seis categorias: (a) **ambiente da colaboração**, como localização geográfica e contexto social, elementos não controláveis, mas passíveis de alguma influência; (b) **características dos envolvidos**, como habilidades e atitudes dos indivíduos e capacidades e cultura das organizações; (c) **estrutura e processos**, como práticas gerenciais, processos de tomada de decisão e sistemas operacionais, que podem requerer adaptações ou mudanças para atender os objetivos da colaboração; (d) **comunicação**, ou seja, os canais utilizados pelos parceiros para enviar e receber informações, manter-se informados e transmitir opiniões para influenciar as ações do grupo colaborativo; (e) **propósito da colaboração**[19], como as razões para o desenvolvimento de um esforço colaborativo, os resultados almejados e as tarefas ou projetos que o grupo define como necessários; e (f) **recursos**, ou seja, os aportes financeiros, materiais e humanos para desenvolver e manter um grupo colaborativo.

A Tabela 1 indica os principais fatores de sucesso para cada uma

dessas seis categorias. Gestores envolvidos com o processo colaborativo devem avaliar sua relevância em cada caso específico e tomar ações para garantir sua maximização. Por exemplo, um dos fatores de sucesso é a existência e explicitação de um propósito único, ou seja, as organizações envolvidas na colaboração devem alinhar e garantir a convergência de seus objetivos para o processo colaborativo. Tal fator pode parecer trivial, porém muitas colaborações falham, ou não atingem seu potencial, em função de propósitos divergentes ou mal-explicitados.

Gerenciando dimensões críticas

Além da identificação dos fatores de sucesso, o gerenciamento de colaborações interorganizacionais demanda também atenção a três dimensões críticas, exploradas a seguir[21].

A primeira dimensão crítica envolve competências, comportamentos e tarefas. Os profissionais diretamente envolvidos no processo colaborativo devem ter o perfil e ser preparados para gerenciar os desafios da colaboração entre organizações assimétricas. Devem ser capazes de identificar e assimilar as diferenças em termos de práticas gerenciais e cultura organizacional, e buscar soluções para os desafios decorrentes dessas diferenças.

A segunda dimensão crítica compreende **orientações e etapas do processo colaborativo**. As organizações envolvidas devem adotar e adaptar, ou desenvolver, um "guia de colaboração" que indique as etapas do processo colaborativo. Tal guia deve conter as etapas essenciais do processo, compreendendo, por exemplo, a seleção de parceiros, a avaliação de adequação de propósitos e perfis, a formulação de objetivos comuns, a identificação dos procedimentos colaborativos e as condições para finalização ou dissolução da colaboração.

A terceira dimensão crítica envolve **ferramentas e recursos de apoio**. Processos e procedimentos colaborativos entre organizações assimétricas terão maior chance de sucesso se forem sustentados por ferramentas e recursos adequados, tais como técnicas de análise de risco, técnicas de prototipação, sistemas de gestão de projetos, métodos de avaliação de investimentos, técnicas de trabalho em grupo e abordagens de gestão da mudança.

Tabela 2.

Causas de problemas nas relações interorganizacionais e suas implicações

Causas	Implicações
Sistemas regulatórios frágeis	Gestores das grandes empresas tendem a maximizar seus ganhos e vantagens em detrimento das empresas parceiras.
Práticas setoriais que privilegiam as grandes empresas	Gestores das grandes empresas tendem a agir em seu próprio interesse às custas das empresas parceiras.
Formalização insuficiente do processo colaborativo	Gestores das organizações envolvidas tendem a operar em "zonas cinzentas", tomando decisões que eventualmente prejudicam a outra parte.
Relações interpessoais antagônicas ou conflituosas	Gestores deixam de atuar de maneira colaborativa e solidária, privilegiando os objetivos comuns, e passam a agir de modo oportunista, potencializando conflitos.
Perfil inadequado dos gestores de interface	Gestores sem experiência em processos colaborativos com organizações assimétricas e/ou com baixa sensibilidade a diferenças culturais dificultam os processos de comunicação e negociação, essenciais para atingir bons resultados comuns.
Comportamentos antiéticos	Gestores que adotam comportamentos antiéticos minam o processo colaborativo, reduzindo seu potencial ou, eventualmente, levando à sua dissolução.

Fonte: Adaptado de Oliveira & Lumineau (2019) .[29]

Conhecendo e mitigando os fatores de fracasso

Além de buscar identificar fatores de sucesso, estudiosos têm também dedicado crescente atenção aos problemas que podem afetar negativamente as colaborações interorganizacionais. O termo lado sombrio tem sido utilizado para se referir às consequências e aos aspectos negativos das relações interorganizacionais[22], tais como impactos contraproducentes[23], comportamentos mal-intencionados[24] e práticas antiéticas[25]. Esses aspectos podem ser voluntários ou involuntários e geralmente são motivados por questões relacionadas à falta de competências e a comportamentos pouco íntegros[26].

As pesquisas sobre as manifestações do lado sombrio das relações interorganizacionais concentram-se, de modo geral, em

três temas[27]. O primeiro tema envolve **conflitos**, examinando casos de desacordo, choques, litígios ou atritos envolvendo parceiros. O segundo tema diz respeito a **oportunismo**, conceituado como a busca do interesse próprio, que pode ocorrer dentro no âmbito de condutas consideradas individualmente como legítimas, porém questionáveis do ponto de vista da colaboração[28]. O terceiro tema compreende **práticas antiéticas**, ou seja, refere-se a ações consideradas moralmente erradas ou impróprias. A Tabela 2 traz uma síntese das principais causas para as manifestações do lado sombrio nas relações interorganizacionais.

As manifestações do lado sombrio debilitam os relacionamentos colaborativos[30] e podem levar ao fracasso da relação[31]. A dissolução não planejada de uma colaboração muitas vezes decorre de conflitos, comportamentos percebidos como oportunistas ou de uma estrutura de governança disfuncional diante das necessidades de coordenação e controle na relação interorganizacional[32].

Conflitos e oportunismo prejudicam o relacionamento entre os parceiros, mesmo que as operações não sejam encerradas ou a equipe, desfeita[33]. Conflitos enfraquecem o comprometimento, a satisfação e a confiança[34]. O oportunismo, por sua vez, leva à diminuição do desempenho[35] e à redução na satisfação com o relacionamento[36]. Além disso, os parceiros podem ter custos adicionais após ocorrerem comportamentos oportunistas ou antiéticos[37].

De maneira geral, as manifestações do lado sombrio reduzem a geração e extração de valor, além de prejudicarem o atendimento dos objetivos estratégicos[38]. Por isso, é importante identificá-las, entendê-las, buscando suas raízes, e definir medidas que possam eliminar ou mitigar seus efeitos.

UM *FRAMEWORK* PARA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

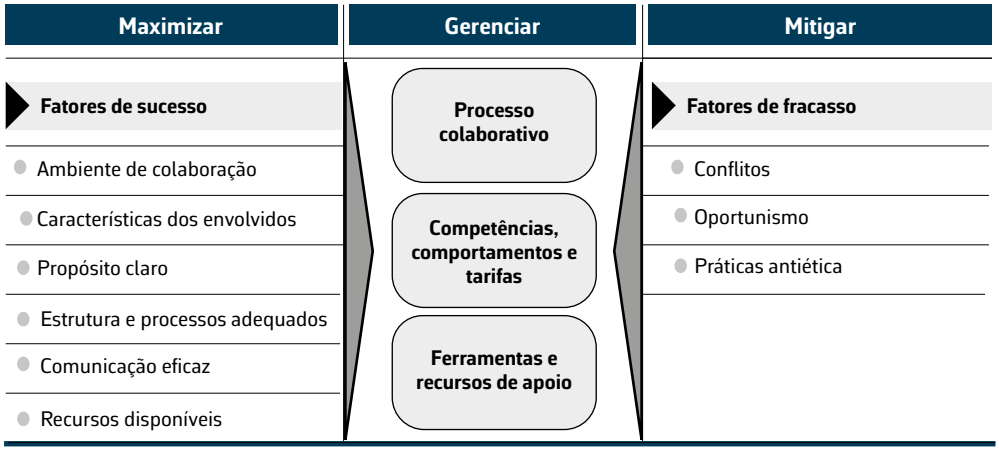
Visando contribuir para o gerenciamento mais efetivo de colaborações entre organizações de diferentes portes que almejam a geração de benefícios mútuos, nós desenvolvemos um *framework* que reúne de maneira sintética os conceitos e aspectos apresentados nas seções anteriores. Esse *framework*, apresentado na Figura 2, reforça pontos a serem maximizados, gerenciados e mitigados em uma colaboração entre organizações assimétricas. Em seguida, indicamos algumas implicações práticas.

O *framework* contém três componentes principais: do lado esquerdo, os fatores de sucesso a serem maximizados; do lado direito, os fatores de fracasso a serem mitigados; e, no centro, os aspectos centrais a serem gerenciados.

De maneira sintética, para garantir o sucesso da colaboração interorganizacional entre parceiros assimétricos, é preciso garantir que: o ambiente de colaboração seja positivamente influenciado; o propósito da colaboração seja claramente explicitado e compreendido; aqueles profissionais diretamente envolvidos nutram o respeito e a confiança mútuos; haja uma estrutura organizacional e processos que apoiem a parceria; a comunicação entre os parceiros seja transparente e fluida; e os recursos necessários estejam disponíveis.

Figura 2.

***Framework* para colaboração interorganizacional entre parceiros assimétricos**



De maneira similar, porém inversa, é preciso mitigar alguns fatores que podem ser críticos, tais como: os conflitos de interesse, de personalidades e de modos de conduta que comumente surgem em parcerias entre organizações assimétricas; as manifestações de atitudes e comportamentos oportunistas, frequentemente associados a visões de curto prazo; e as práticas antiéticas, que podem minar de maneira irreversível a confiança, que é base nesse tipo de relacionamento.

Finalmente, é preciso priorizar a gestão de três componentes: primeiro, é necessário criar um contexto de colaboração entre os parceiros, fundamentado em

transparência e confiança, e mediado por canais abertos de comunicação; segundo, é necessário desenvolver as competências necessárias para a colaboração e fomentar comportamentos positivos e proativos que sustentem a interação; e terceiro, é necessário identificar e disponibilizar as ferramentas e recursos materiais, humanos e financeiros que apoiarão os procedimentos colaborativos, que podem incluir investimentos em novos sistemas e processos.

Implicações práticas

A partir do *framework*, gestores envolvidos em colaborações interorganizacionais em ecossistemas de inovação devem considerar as implicações indicadas a seguir.

Primeiro, **preparar as organizações para a colaboração**. É preciso conhecer o histórico de colaboração e as características do parceiro, ter clareza do propósito da colaboração, ter metas e objetivos claros e atingíveis, preparar os processos e a estrutura interna para a colaboração, estabelecer processos de comunicação e disponibilizar recursos. Isso é fundamental para que a grande empresa e a *startup* consigam colaborar de modo efetivo com um parceiro de porte e características diferentes das suas, em especial quando há pouca experiência em se relacionar com esse tipo de parceiro.

Segundo, **gerenciar permanentemente os processos colaborativos**. É necessário garantir que os gestores e demais envolvidos tenham o perfil e exibam os comportamentos adequados, engajando-se com o processo colaborativo entre grande empresa e *startup*. Isso envolve atenção às necessidades das partes, abertura para lidar com incertezas e mudanças, e disposição para remover barreiras internas à colaboração. É também necessário dar clareza aos procedimentos colaborativos e apoiar sua execução com as ferramentas e recursos adequados. A comunicação aberta e frequente, amparada por relações interpessoais transparentes e fluidas, é essencial.

Terceiro, **gerenciar continuamente a dinâmica colaborativa**. É necessário reconhecer os desafios inerentes ao processo colaborativo, com mudanças e eventuais instabilidades. Ao longo do processo colaborativo entre corporações e *startups*, podem ocorrer mudanças nos objetivos, na estrutura organizacional, no estilo de interação, entre outras. Essas dinâmicas precisam ser gerenciadas, com adaptabilidade e a flexibilidade.

Quarto, **identificar e mitigar os fatores de fracasso das colaborações**. É preciso coibir a existência de expectativas divergentes e evitar que desacordos latentes ou explícitos minem o processo colaborativo. É também preciso coibir posturas oportunistas e gerenciar proativamente conflitos, evitando que perdurem e propaguem seus efeitos negativos.

Quinto, **realizar a avaliação contínua dos resultados da colaboração**. É preciso criar e implementar um sistema de indicadores balanceado e realista, monitorando sistematicamente os resultados e realizando eventuais correções de rota.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *framework* proposto neste estudo foca relações assimétricas entre grandes empresas e startups. Entretanto, considerando os ecossistemas de inovação de maneira mais ampla, poderá ser aplicado, com adaptações, a outros processos colaborativos. Isso inclui, por exemplo, aqueles processos que envolvem *startups* e universidades, e entre empresas de grande porte e universidades. Também nesses casos pode ocorrer grande assimetria entre as organizações em termos de cultura organizacional, objetivos, processos e ritmo de trabalho.

Colaborações entre organizações assimétricas em ecossistemas de inovação são cada vez mais comuns, pois respondem a necessidades substantivas das partes envolvidas, que podem ser atendidas por parceiros. Constituem alternativa atraente e viável, porém não podem ser vistas como panaceia ou solução simples. Tais processos frequentemente se iniciam com grandes expectativas, de parte a parte. No caso de relações entre grandes empresas e *startups*, por exemplo, a grande empresa vê a colaboração como uma verdadeira fonte da juventude, capaz de revitalizá-la e ajudar a vencer seus mais prementes desafios estratégicos. A jovem *startup* ou *scale-up*, por sua vez, vê a colaboração como passaporte garantido para o crescimento.

No entanto, com o tempo, os bons presságios podem dar lugar à frustração, levando a um amargo desfecho. Falta agregar às boas intenções doses maciças de planejamento e gestão baseada em evidências. Falta alimentar a prática, que nem sempre está lastreada em experiência sólida, com boa teoria, aquela produzida a partir da observação rigorosa e sistemática da realidade organizacional.

Nem mesmo a melhor ciência administrativa é capaz de fornecer receitas para o sucesso empresarial. Entretanto, pode apoiar gestores com dados, fatos e alertas, ajudando a aperfeiçoar suas práticas e processos decisórios.

NOTAS

1. Ritala, P., & Alampanopoulou, A. (2017). In defense of 'eco' in innovation ecosystem. *Technovation, 60/61*, 39-42. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.01.004; Thomas, L., & Autio, E. (2019). Innovation ecosystems. *Technology, 39*(6), 1061-1072. https://doi.org/10.2139/ssrn.3476925; Yaghmaie, P., & Vanhaverbeke, W. (2019). Identifying and describing constituents of innovation ecosystems: A systematic review of the literature. *EuroMed Journal of Business, 15*(3), 283-314. https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2019-0042; Baloutsos, S., Karagiannaki, A., & Pramatari, K. (2022). Identifying contradictions in an incumbent–startup ecosystem&n dash;an activity theory approach. *European Journal of Innovation Management, 25*(6), 527-548. https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0114

2. *Startups* são empresas, parcerias ou organizações temporárias projetadas para buscar um modelo de negócios replicável e escalável. Veja Blank, S. (2010). *Why startups are agile and opportunistic: Pivoting the business model*. www.steveblank.com/2010/04/12/. *Scale-ups* são empresas de alto crescimento cujo ciclo acelerado de crescimento e criação de riqueza se baseia, fundamentalmente, na escalabilidade do seu modelo de negócios. Veja Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: A review and research agenda. *RAUSP Management Journal, 54*(1), 96-111. https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004

3. Empreendimentos conjuntos podem prover recursos financeiros e *know-how* para as *startups* e novas tecnologias, *expertise* específica e agilidade para as grandes organizações. Veja Groote, J. K. De, & Backmann, J. (2020). Initiating open innovation collaborations between incumbents and startups: How can David and Goliath get along? *International Journal of Innovation Management, 24*(2), 1-33. https://doi.org/10.1142/S1363919620500115

4. Steiber, A., & Alänge, S. (2020). Corporate-Start-up collaboration: Effects on large firms' business transformation. *European Journal of Innovation Management, 24*(2), 235-257. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0312; Rigtering, J. P., & Behrens, M. A. (2021). The effect of corporate: Start-up collaborations on corporate entrepreneurship. *Review of Managerial Science, 15*(8), 2427-2454. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00443-2; Corvello, V., Felicetti, A. M., Steiber, A., & Alänge , S. (2023). Start-up collaboration units as knowledge brokers in Corporate Innovation Ecosystems: A study in the automotive industry. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(1), 100303. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100303

5. Bereczki, I. (2019). An open innovation ecosystem from a Start-up's perspective. *International Journal of Innovation Management, 23*(8), 1940001. https://doi.org/10.1142/S1363919619400012; Kraus, S., Kailer, N., Dorfer, J., & Jones, P. (2020). Open innovation in (young) SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 21*(1), 47-59. https://doi.org/10.1177/1465750319840778; Guo, H., Guo, A., & Ma, H. (2022). Inside the black box: How business model innovation contributes to digital start-up performance. *Journal of Innovation and Knowledge, 7*(2), 100188. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100188; Corvello et al. (2023). Start-up collaboration units as knowledge brokers in Corporate Innovation Ecosystems: A study in the automotive industry. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(1), 100303. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100303

6. O campo teórico de relações interorganizacionais utiliza vários termos para representar as manifestações da existência de relacionamentos entre duas ou mais organizações, tais como colaboração, parceria, aliança, aliança estratégica, relacionamento, cooperação, rede, entre outros. O presente estudo utiliza o termo colaboração. Veja Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). Introducing inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford handbook of interorganizational relations* (pp. 3-21). Oxford University Press.

7. Uma revisão de literatura sobre os termos colaboração, coordenação e cooperação interorganizacionais identificou nove definições distintas para o termo colaboração. Seis dessas definições são orientadas a comportamentos e três delas voltam-se para resultados. Conclui-se que o termo evoca uma mistura de aspectos relacionados a compo rtamentos e resultados. O presente artigo utiliza a definição de Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies, 40*(2), 321-347. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342; Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2014). Temporary, emergent interorganizational collaboration in unexpected circumstances: A study of t he Columbia space shuttle response effort. *Organization Science, 25*(4), 1234-1252. https://doi.org 10.1287/orsc.2013.0888; Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management, 46*(6), 965-1001. https://doi.org/10.1177/0149206320901565; Cheung, M. S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2011). The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: A dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. *Strategic Management Journal, 32*(10), 1061-1082. https://doi.org/10.1002/smj.926; Hardy et al. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies, 40*(2), 321-347. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342; Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L, & Bagherzadeh, M. (2015). A review of interorganizational collaboration dynamics. *Journal of Management, 41*(5), 1338-1360. https://doi.org/10.1177/0149206314563399; Park, S. H., & Ung son, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. Organization Science, 12(1), 37-53. https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.37.10118

8. Cropper et al. (2014). Introducing inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford handbook of interorganizational relations* (pp. 3-21). Oxford University Press.

9. Hibbert, P., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). Managing collaborative inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford handbook of interorganizational relations* (pp. 390-416). Oxford University Press; Mattessich, P. W., & Johnson, K. M. (2018). *Collaboration: What makes it work?* (3a ed.). Amherst H. Wilder Foundation.

10. Hibbert et al. (2014). Managing collaborative inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford handbook of interorganizational relations* (pp. 390-416). Oxford University Press.

11. Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly, 36*(2), 269-296. https://doi.org/10.2307/2393356; Giglio, C., Corvello, V., Coniglio, I. M., Kraus, S., & Gast, J. (no prelo). Coo-

peration between large com panies and start-ups: An overview of the current state of research. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.002
12. Allmendinger, M. P., & Berger, E. S. C. (2020). Selecting corporate firms for collaborative innovation: Entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. *International Journal of Innovation Management, 24*(1), 2050003. https://doi.org/10.1142/S1363919620500036; Giglio et al. (no prelo). Cooperation between large companies and start-ups: An overview of the current state of research. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.002
13. Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review, 57*(2), 66-90. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66; Steiber, A., & Alänge, S. (2020). Corporate-Start-up collaboration: Effects on large firms' business transformation. *European Journal o f Innovation Management, 24*(2), 235-257. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0312; Kurpjuweit, S., & Wagner, S. (2020). Startup supplier programs: A new model for managing corporate-startup partnerships. *California Management Review, 62*(3), 64-85. https://doi.org/10.1177/0008125620914995
14. Chesbrough, H. W. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype, and getting down to business*. Oxford University Press.
15. Weiblen, T., & Chesbrough, H.W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review, 57*(2), 66-90. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66
16. World Economic Forum. (2018). *Collaboration between start-ups and corporates: A practical guide for mutual understanding*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Collaboration_between_Start-ups_and_Corporates.pdf
17. Hardy et al. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies, 40*(2), 321-347. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342
18. Hibbert et al. (2014). Managing collaborative inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford handbook of interorganizational relations* (pp. 390-416). Oxford University Press; Mattessich, P. W., Murray-Close, M., & Monsey, B. R. (2001). Collaboration: What makes it work? (2a ed.). Amherst H. Wilder Foundation.
19. O propósito é impulsionado por uma necessidade, crise ou oportunidade.
20. Mattessich, P. W., & Johnson, K. M. (2018). *Collaboration: What makes it work?* (3a ed.). Amherst H. Wilder Foundation.
21. Hibbert et al. (2014). Managing collaborative inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford handbook of interorganizational relation*s (pp. 390-416). Oxford University Press
22. Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management, 45*(1), 231-261. https://doi.org/10.1177/0149206318804
23. Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management, 29*, 561-576. https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001
24. Narayanan, S., Narasimhan, R., & Schoenherr, T. (2015). Assessing the contingent effects of collaboration on agility performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management, 33*, 140-154. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.004
25. Carter, C. R. (2000). Precursors of unethical behavior in global supplier management. *Journal of Supply Chain Management, 36*(4), 45-56. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00069.x
26. Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management, 45*(1), 231-261. https://doi.org/10.1177/0149206318804
27. Uma revisão de literatura sobre manifestações do lado sombrio das relações interorganizacionais aponta que 75% dos 178 artigos revisados tratam dos temas conflitos, oportunismo e práticas antiéticas, e que outros temas, tais como ilegalidade, ilegitimidade, desconfiança e cinismo, e mal-entendidos são também abordados. Veja Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management, 45*(1), 231-261. https://doi.org/10.1177/0149206318804
28. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press; Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Free Press.
29. Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management, 45*(1), 231-261. https:// doi.org/10.1177/0149206318804
30. Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets. *Journal of Management, 42*(6), 1557-1587. https://doi.org/10.1177/0149206313511115; Li, J., & Hambrick, D. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal, 48*(5), 794-813. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803923
31. Ariño, A., & Torre, J. De la. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science, 9*(3), 306-325. https://doi.org/10 .1287/orsc.9.3.306; Bakker, R. M. (2016). Stepping in and stepping out: Strategic alliance partner reconfiguration and the unplanned termination of complex projects. *Strategic Management Journal, 37*(9), 1919-1941. https://doi.org/10.1002/smj.2429
32. Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science, 12*(1), 37-53. https://doi. org/10.1287/orsc.12.1.37.10118
33. Huang et al. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets. *Journal of Management, 42*(6), 1557-1587. https://doi.org/10.1177/0 149206313511115; Li, J., & Hambrick, D. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal, 48*(5), 794-813. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803923
34. Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets. *Journal of Management, 42*(6), 1557-1587. https://doi.org/10.1177/0149206313511115
35. Barthélemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal, 29*(13), 1451-1463. https://doi.org/10.1002/smj.719; Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal, 29*, 401-423. https://doi.org/10.1002/smj.667
36. Jap, S. D. (2003). An exploratory study of the introduction of online reverse auctions. *Journal of Marketing, 67*(3), 96-107. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.96.1865

37. Kaynak, R., & Sert, T. (2012). The impact of service supplier's unethical behavior to buyer's satisfaction: An empirical study. *Journal of Business Ethics, 109*(2), 219-226. https://doi.org/10.10 07/s10551-011-1121-5; Lumineau, F., & Malhotra, D. (2011). Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution. Strategic Management Journal, 32, 532-555. https://doi.org/10.1002/smj.890
38. Ber, M. Le, & Branzei, O. (2010). Value frame fusion in cross sector interactions. *Journal of Business Ethics, 94*(suppl 1), 163-195. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0785-1

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA.

Mariela Fontenelle Assis: Conceituação, curadoria de dados, análise formal; Investigação; Metodologia; Administração do projeto; Software; Validação; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Thomaz Wood Jr.: Supervisão; Administração do projeto; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Submetido 20-02-2024. Aprovado 27-09-2024. Avaliado pelos editores convidados da Chamada de Trabalhos Ecossistemas de inovação: estratégia, gestão, indicadores e impacto.
Versão original**.** DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.90761

COMO CRIAR VALOR CONJUNTAMENTE E CAPTURÁ-LO INDIVIDUALMENTE

HOW TO JOINTLY CREATE VALUE AND CAPTURE IT INDIVIDUALLY



Modelo desenvolvido a partir de pesquisa na Serra Gaúcha revela como alinhar criação e captura de valor em ecossistemas de inovação

A model developed based on research in the Southern Brazilian region of Serra Gaúcha reveals how to align value creation and capture in innovation ecosystems align

Carlos Alberto Frantz dos Santos – Doutorando da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
E-mail: carlos-santos@uergs.edu.br
Aurora Carneiro Zen – Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
E-mail: aurora.zen@ufrgs.br

Resumo

Objetivo: analisar como ocorre a criação e captura de valor em ecossistema de inovação.

Estado da arte: a literatura de inovação tem pesquisado principalmente os mecanismos de criação de valor, em detrimento dos mecanismos de captura de valor. O artigo argumenta que os dois processos devem ser analisados conjuntamente para compreender o desenvolvimento do ecossistema.

Escopo: foi realizado estudo de caso em 14 organizações do ecossistema de inovação do Instituto Hélice (região da Serra do Rio Grande do Sul).

Originalidade: o artigo desenvolve um modelo integrado para criação e captura do valor do ecossistema, mostrando como as estratégias do ecossistema, as percepções de valor e o engajamento dos atores definem os mecanismos para criar e capturar valor.

Impactos: o modelo apresentado neste artigo pode ser aplicado nos ecossistemas de inovação para colocar criação e a captura de valor como elementos centrais em seu desenvolvimento.

Palavras-chave: estratégia de inovação, criação de valor, captura de valor, ecossistemas de inovação, engajamento de atores, desenvolvimento do ecossistema.

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico; 9 - Indústria, inovação e infraestrutura; 17 - Parceiras e Meios de Implantação.

ABSTRACT

Objective: *To analyze how value creation and capture occur in an innovation ecosystem.*

Current research status: *The innovation literature has mainly researched value-creation mechanisms to the detriment of value-capture mechanisms. The article argues that the two processes should be analyzed together to understand the ecosystem's development.*

Scope: *A case study was conducted in 14 organizations in the innovation ecosystem of the Instituto Hélice (Serra region of Rio Grande do Sul, Southern Brazil).*

Originality: *the article develops an integrated model for creating and capturing ecosystem value, showing how ecosystem strategies, value perceptions, and stakeholder engagement define the mechanisms for creating and capturing value.*

Impacts: *the model can be applied to innovation ecosystems to place value creation and capture as central elements in their development.*

Keywords: *innovation strategy, value creation, value capture, innovation ecosystems, stakeholder engagement, ecosystem development.*

SDGs: *8 – Decent Work and Economic Growth; 9 – Industry, Innovation, and Infrastructure; 17 – Partnerships for the Goals.*



Empresas que atuam em ecossistemas de inovação vivem um dilema constante: criar valor para o ecossistema se desenvolver e também capturar valor e se beneficiar dos projetos de inovação de acordo com os seus objetivos organizacionais. Enquanto o valor pode ser cocriado por meio de atividades conjuntas entre empresas, universidades e *startups* para gerar benefícios para os clientes e usuários[1], a captura de parte desse valor ocorre primordialmente de modo individual[2], por meio, por exemplo, de contratos, propriedade intelectual, transferência de tecnologia, taxas, modelos de negócios, produtos, participação em *spin-offs* e em ações de startups[3]. Ou seja, ao mesmo tempo que os a tores colaboram, eles também procuram obter benefícios individuais desses ambientes.

Para lidar com as tensões que surgirão nesse processo, é importante não só ter mecanismos de interação que criam valor como também definir como cada ator garantirá a captura de uma parte do valor do ecossistema. No entanto, na prática dos ecossistemas, nem sempre essas ações são claras, planejadas e executadas de maneira coordenada e conjunta, aumentando os riscos de as empresas não se envolverem em

profundidade na colaboração e não obterem os benefícios que esperam. Nas pesquisas acadêmicas, também, há lacunas. Os estudos sobre ecossistemas de inovação têm dedicado atenção principalmente à compreensão dos mecanismos de criação de valor, e são escassos aqueles que analisam as formas de captura de valor[4].

Diante da importância de conectar melhor criação e captura do valor, este artigo tem como objetivo apresentar um modelo para gestores analisarem como ocorre a criação e a captura de valor visando o desenvolvimento dos ecossistemas de inovação. Para isso, foi realizado estudo de caso do Instituto Hélice, ecossistema localizado na região da Serra do Rio Grande do Sul, que evidenciou exemplos bem sucedidos de mecanismos de criação e captura de valor.

Neste artigo, primeiramente apresentamos os conceitos de criação e captura de valor em ecossistemas de inovação. Depois, propomos um modelo de análise da criação e captura de valor em ecossistemas de inovação. Após, descrevemos a metodologia da pesquisa e, em seguida, apresentamos os resultados. Por fim, mostramos as implicações dos resultados e realizamos sugestões práticas para que os gestores de ecossistemas de inovação administrem de modo eficiente e integrado a criação e captura de valor em ecossistemas de inovação.

CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

A criação de valor em ecossistemas de inovação ocorre por relacionamentos colaborativos[5], processos e atividades que geram benefícios para clientes ou usuários-alvo. Por exemplo, a criação de valor acontece em reuniões entre os participantes por meio dos quais são comunicados visão e objetivos comuns, em eventos para troca de experiências e práticas, e em processos para desenvolver conjuntamente soluções para o mercado.

Já a captura de valor representa motivação fundamental para ingressar em um ecossistema, com base no tipo e na quantidade de valor criado pelo ecossistema que é apreendido por um determinado ator[6]. A captura é uma atividade predominantemente de cada organização, mas pode ocorrer em conjunto[7]. Cada ator tenta capturar o valor dos projetos de inovação de acordo com seus objetivos organizacionais. Contam para a captura de valor aspectos econômicos (como lucro ou participação de mercado), ambientais (como segurança energética, redução de emissões, tratamento de resíduos, melhoria do *habitat* e da mobilidade urbana), sociais (como benefícios para comunidades externas e melhoria do bem-estar e da qualidade de vida de territórios inteiros) e inovação (como aumento dos investimentos em propriedade intelectual e novas *startups*)[8].

O desenvolvimento do ecossistema depende principalmente desse processo de captura de valor. Por isso, apesar de a criação de valor ocorrer antes da captura de valor, ambos os processos precisam ser compreendidos de maneira conjunta e equilibrada. É essencial que os mecanismos de criação de valor estejam alinhados com os mecanismos de captura de valor[9]. Considerando a diversidade de atores envolvidos (empresas de grande porte, universidades, agências reguladoras, *startups*, entre outros), é necessário compreender a percepção do significado de valor para cada um deles[10] para que a definição da proposta de valor do ecossistema possa se aproximar dos objetivos organizacionais de todos os participantes.

A percepção de valor antecede, assim, a criação e a captura de valor. A literatura aponta que engajar os atores[11] para formarem o ecossistema também é uma atividade anterior. Uma alternativa que vem sendo usada com sucesso pelas empresas é iniciar a criação de valor de maneira centralizada, com um ator ou um pequeno grupo de atores que atraia outras organizações, e expandir gradualmente a rede[12]. Assim, poucos atores participam da fase de definição da proposta de valor pela empresa *hub*, e atores que se complementam para criar e capturar valor são gradualmente agregados.

É importante mencionar que existem fatores críticos para o sucesso na criação e captura de valor. A gestão de conflitos e a capacidade de definir como cada ator garantirá a captura de uma parte do valor criado no ecossistema são importantes para equilibrar as tensões competitivas e cooperativas, principalmente em termos de valores sobre distribuição, partilha de custos, custos de coordenação e penalidades[13]. Um modelo de negócio que estabeleça responsabilidades e direitos é importante para manter o entusiasmo e o engajamento dos diferentes atores.

A criação e a captura de valor contribuem para o desenvolvimento das diferentes fases de evolução de um ecossistema de inovação. Na fase um, ocorrem cocriação de alto valor e captura de baixo valor. Nessa fase, os atores do ecossistema precisam cooperar e colaborar para reunir os recursos necessários para propor e

iniciar o desenvolvimento da proposta de valor. Na fase dois, cocriação e captura de alto valor acontecem quando os atores expandem os seus esforços de cocriação e começam a capturar o valor que está sendo criado. Na fase três, ocorrem criação de baixo valor e captura de alto valor. Na fase quatro, criação e captura de baixo valor acontecem quando já é difícil conseguir continuar criando e capturando valor; isso requer a renovação do ecossistema ou o seu desaparecimento[14].

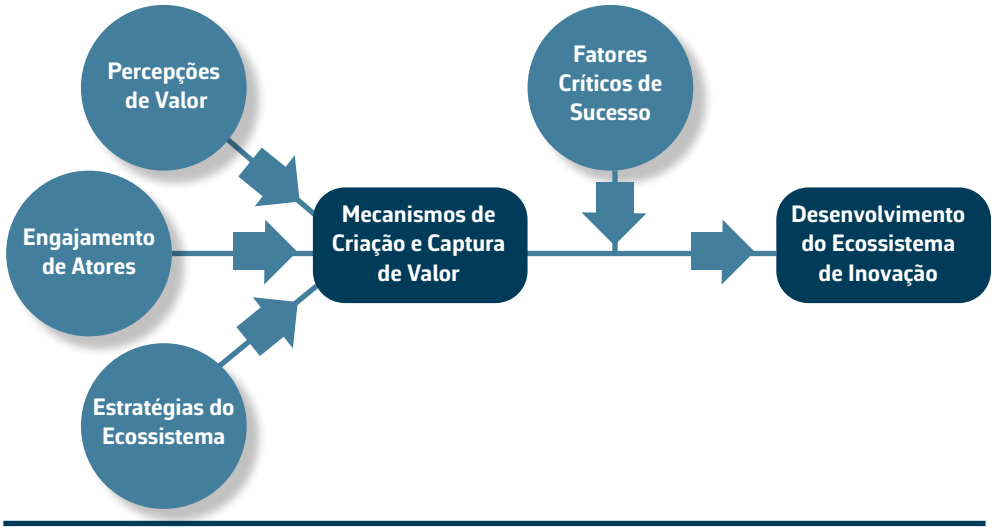
MODELO DE ANÁLISE

Com base na literatura sobre criação e captura de valor em ecossistemas de inovação, identificamos os elementos-chave desse processo: percepções de valor, engajamento dos atores, estratégias de ecossistemas de inovação e fatores críticos de sucesso. Esses fatores interferem nos mecanismos de criação e captura de valor e podem contribuir ou dificultar o desenvolvimento de ecossistemas de inovação. A Figura 1 apresenta nosso modelo de análise para gestores compreenderem como ocorre a criação e captura de valor em ecossistemas de valor.

As percepções de valor, o engajamento dos atores e as estratégias do ecossistema de inovação são pré-condições para definir os mecanismos de criação e captura de valor. Esses mecanismos indicam como os atores criam e capturam valor e, portanto, são cruciais para o desenvolvimento de ecossistemas de inovação: quanto mais valor for criado e capturado pelos atores, melhor se desenvolverá o ecossistema de inovação. No entanto, os fatores críticos de sucesso influenciam a relação entre o valor criado e capturado e o desenvolvimento de ecossistemas de inovação.

Figura 1.

Elementos para criação e captura de valor em ecossistemas de inovação



METODOLOGIA

Realizamos um estudo de caso múltiplo[15] na região da Serra Gaúcha, Sul do Brasil, para aplicar e validar o modelo desenvolvido a partir da revisão da literatura. Selecionamos o ecossistema de inovação do Instituto Hélice por ter processos estruturados para apoiar o crescimento de empresas de alto potencial. A região da Serra Gaúcha tem uma concentração de atividades manufatureiras, incluindo fabricação de ônibus, caminhões, máquinas agrícolas, moveleira e agricultura[16].

Identificamos os principais atores a partir de documentos oficiais do Instituto Hélice e complementamos a lista utilizando a técnica bola de neve[17]. Realizamos 14 entrevistas semiestruturadas com diretores executivos e CEOs, docentes universitários e representantes da sociedade civil do ecossistema de inovação. Também coletamos dados de documentos e jornais relacionados ao ecossistema de inovação do Instituto Hélice.

Conduzimos as entrevistas ao longo de um ano, entre o segundo semestre de 2022 e o primeiro semestre de 2023. As entrevistas envolveram quatro blocos de perguntas: o primeiro sobre objetivos da organização e seu histórico no ecossistema de inovação; o segundo sobre como a organização criou e capturou valor no ecossistema; o terceiro sobre formas e mecanismos de gestão e coordenação do ecossistema, suas características e o desenvolvimento histórico; e o quarto para comentários espontâneos sobre aspectos não questionados.

Os dados foram analisados com o apoio do *software* Atlas.ti[18]. Marcamos trechos relevantes, que depois foram organizados de acordo com cada uma das categorias teóricas previamente estabelecidas: percepções de valor, estratégias do ecossistema de inovação, engajamento dos atores, mecanismos de criação e captura

de valor, fatores críticos de sucesso e desenvolvimento do ecossistema de inovação. Foram triangulados os dados das entrevistas e dados secundários para garantir consistência na análise.

RESULTADOS

O Instituto Hélice é uma associação sem fins lucrativos apenas com membros privados, que tem como objetivo transformar de maneira colaborativa o ecossistema de inovação da região serrana do Rio Grande do Sul. A fase inicial começou em 2018, quando quatro grandes empresas regionais planejaram colaborar para resolver problemas comuns relacionados com a inovação. Anteriormente, essas empresas não realizavam ações colaborativas. A fase de lançamento começou em 2019, com a formalização do Instituto Hélice. As quatro grandes empresas fundaram o instituto e estabeleceram uma estrutura de gestão e governança.

Em 2020, com a pandemia, a falta de ações presenciais foi um fator desafiador para o estabelecimento das conexões. Todavia, a partir de 2021, o ecossistema começou a apresentar elementos da fase de crescimento: 18 novas empresas e universidades aderiram, o que significou um total de 22 empresas envolvidas em 2022. Atualmente, tanto empresas fundadoras quanto mantenedoras possuem direto a voto nas assembleias e, coletivamente, decidem as estratégias do Instituto Hélice. A seguir, apresentamos os resultados de cada uma das variáveis da Figura 1: estratégia do ecossistema de inovação, engajamento dos atores, percepção de valor dos atores, mecanismos de criação de valor, mecanismos de captura de valor, fatores críticos de sucesso, desenvolvimento do ecossistema de inovação.

A **estratégia do ecossistema de inovação** do Instituto Hélice envolveu alguns aspectos. O primeiro foi juntar inicialmente as quatro maiores empresas, que são referência para a região, no ecossistema. O segundo foi iniciar um processo de mudança cultural junto à alta e média gestão das empresas associadas. Essa ação foi fundamental para inserir valores organizacionais que permitiram práticas de inovação aberta e de colaboração. A mudança cultural envolveu processo de compreensão de que seria possível compartilhar dentro do instituto práticas e dores e buscar soluções para problemas conjuntos. O terceiro foi realizar um diagnóstico de maturidade da inovação junto aos novos membros associados, para compreender qual era o nível de desenvolvimento de cada um em relação aos processos de inovação para trabalhar sua evolução.

O **engajamento dos atores** aumentou ao longo do desenvolvimento do ecossistema de inovação do Instituto Hélice. A estratégia de engajar as quatro maiores empresas da região para formar o ecossistema foi importante para iniciar o processo. Com o passar do tempo, aconteceu uma mudança cultural entre as empresas associadas, fazendo com que elas percebessem que a colaboração e a inovação aberta são estratégias viáveis e sustentáveis para reduzir custos, impulsionar a aprendizagem e obter ganhos relacionais. O Instituto Hélice atua como uma empresa *hub*, formando recursos humanos e gerando conteúdo sobre inovação para melhorar o engajamento dos atores. As empresas mantiveram-se engajadas por perceberem os benefícios diretos e indiretos ao participarem do ecossistema de inovação.

A **percepção de valor dos atores**, como indica a literatura, depende dos objetivos organizacionais de cada ator. Assim, a pesquisa mostrou diferentes benefícios percebidos pelas empresas associadas ao ecossistema de inovação, na dimensão econômica, na aprendizagem organizacional e em estreitamento de relações (veja exemplos na Tabela 1). Os benefícios econômicos foram obtidos primeiramente em projetos para digitalizar processos de contratação de fornecedores e mão de obra, reduzindo custos, de modo que as empresas associadas percebessem vantagens imediatas (ganhos rápidos). Posteriormente, entraram projetos de inovação de médio e longo prazos para produtos e serviços, como aplicações *web*, nanotecnologia e transformação digital nas operações. Além disso, as organizações perceberam os benefícios do aprendizado organizacional e dos ganhos relacionais proporcionados pelas conexões do instituto com fornecedores, startups e participação em eventos relacionados à inovação.

Os principais **mecanismos para criação de valor** foram a colaboração e práticas de inovação aberta com outras organizações. O Instituto Hélice colocou-se como articulador entre os desafios de empresas associadas e *startups*, empreendedores, universidades e institutos de pesquisa. Outro mecanismo importante foi a articulação de atores em eventos relacionados à inovação na região da Serra Gaúcha. Até 2018, empresas, empreendedores e *startups* da região não dispunham de espaços adequados para se encontrarem e se conectarem. Uma das principais ações de criação de valor é conectar empresas em eventos, semanas de inovação, desafios de inovação e *pitch days*. O instituto também realizou reuniões mensais para estabelecer objetivos comuns, implementar *benchmarking* entre empresas, desenvolver redes de relacionamento com fornecedo-

Tabela 1.

Exemplos de benefícios percebidos pelos atores do ecossistema de inovação

Ator	Benefícios Percebidos
Indústria de Equipamentos Hidráulicos	• Apoio para conexão com *startups* para desenvolvimento de um canal de vendas digitais e um *chatbot* para melhorar relacionamento com clientes. • Apoio e orientação para criar um comitê de inovação na indústria e ao implantar processos internos de mudança da cultura da inovação.
Sindicato Patronal	• Melhoria na compreensão do que é inovação aberta e realização de *hackathon* entre dois sindicados patronais de diferentes indústrias (moveleira e metalomecânica) para compartilhar desafios conjuntos em contratação e recursos humanos com *startups* interessadas em propor soluções e inovações.
Rede de Postos de Combustíveis	• Redução de custos operacionais por digitalizar processos internos. Por atuar em setor de margem baixa, quanto mais ocorrem reduções de gastos por meio da inovação, maior o impacto no resultado.
Indústria de Ônibus	• Aceleração do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias embarcas em ônibus elétricos. • Auxílio no relacionamento com os demais atores e no trabalho de desenvolvimento da cultura da inovação, de capacitações e eventos de inovação.
Instituto Hélice	• Ampliação do número de empresas associadas.

res e realizar treinamentos com lideranças de alto e médio níveis. Uma das principais ações foi estabelecer conexão entre os desafios de inovação de empresas associadas e *startups* qualificadas (de fora da região). Além disso, o Hélice também vem colaborando com prefeituras municipais, ao contribuir com sugestões e orientações para a construção de leis de incentivo à inovação.

Os principais **mecanismos de captura de valor** do ecossistema de inovação estiveram relacionados aos benefícios econômicos das empresas associadas em projetos de inovação com foco na redução de custos, na absorção de conhecimento para desenvolver novos produtos e serviços e no investimento em *startups* para desenvolver soluções. Em nível do ecossistema, o principal mecanismo de captura de valor do Instituto Hélice é o aumento do número de empresas associadas e a satisfação das empresas em permanecerem associadas a ele. Assim, as empresas capturaram valor tanto de modo individual, pois cada uma adotou processos de inovação em suas operações, quanto de maneira coletiva, ao compartilharem soluções para problemas comuns aos membros do Instituto Hélice. A Figura 2 e a Figura 3 apresentam os mecanismos de criação de valor e captura de valor, respectivamente.

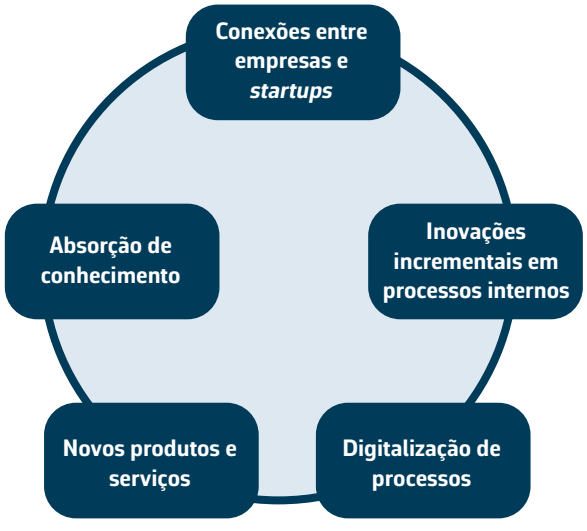
Figura 3.

Mecanismos de criação de valor



Figura 4.

Mecanismos de captura de valor



No ecossistema de inovação do Instituto Hélice, identificamos principalmente três **fatores críticos de sucesso:** cultura regional, mudanças intraorganizacionais e recursos (humanos, financeiros e tecnológicos). Em outras palavras, é fundamental que o ecossistema gerencie esses desafios cruciais para alcançar sucesso em seu desenvolvimento.

As características da cultura regional (espírito empreendedor, individualismo e competição) foram relatadas pelos entrevistados. Os resultados indicam que o planejamento estratégico do Instituto Hélice levou em consideração esses elementos e, por isso, iniciou com quatro grandes empresas que são referência na região serrana do Rio Grande do Sul. Com as quatro no ecossistema, outras começaram a demostrar interesse em participar, vencendo resistências de comportamentos puramente individualistas e competitivos.

Figura 4.

Fatores críticos de sucesso do ecossistema de inovação

- Adaptar as estratégias do ecossistema de inovação à cultura regional de imitar as ações de grandes empresas.
- Realizar mudanças intraorganizacionais: capacitar lideranças inovadoras e desenvolver a cultura da inovação na organização.
- Desenvolver recursos humanos, tecnológicos e financeiros em inovações.
- Comunicar a estratégia da inovação da alta gestão para o nível tático e operacional.

Outro fator crítico de sucesso é a mudança intraorganizacional. Com o apoio do Instituto Hélice, as empresas vivenciam mudanças culturais intraorganizacionais, passando de uma cultura de competição organizacional para uma cultura ecossistêmica que prioriza a colaboração, a inovação e novas competências em recursos humanos. As empresas contam com o apoio estratégico da alta gestão para promover a transformação dos seus recursos interorganizacionais. No entanto, enfrentam obstáculos para transmitir essas estratégias para os níveis gerencial e operacional.

Apesar de conseguir desenvolver o seu ecossistema, o Instituto Hélice também encontrou dificuldades internas em sua trajetória. Inicialmente, a pandemia da Covid-19 foi um obstáculo a ser superado. A ausência da presencialidade foi um fator que impactou de maneira significativa as relações entre os atores, dificultando a construção de redes colaborativas, principalmente em 2020. O segundo desafio do Hélice está relacionado à gestão de pessoas: a equipe é enxuta, e tem sido um desafio reter talentos em um ambiente de escassez de mão de obra qualificada em gestão da inovação. O terceiro desafio do instituto tem sido atuar como um facilitador da comunicação entre os atores. Por existirem diferentes níveis de maturidade de inovação, são exigidos estilos distintos de comunicação e linguagem entre o Hélice e seus associados e entre o Hélice e diferentes atores da quádrupla hélice, como setor público, universidades e sociedade civil. Por último, auxiliar as empresas a superarem seus obstáculos internos, como a resistência à mudança e a necessidade de alinhar diferentes setores, revela-se uma tarefa complexa para o instituto, pois o processo de mudança é lento dentro das organizações. Frequentemente a alta gestão fica convicta, mas há dificuldades de mudar baixos e médios níveis hierárquicos.

DISCUSSÃO

O modelo desenvolvido a partir da literatura mostrou ser capaz de fornecer visão integrada (Figura 5) de como desenvolver um ecossistema de inovação. Ficou claro como o engajamento dos atores, as estratégias do ecossistema de inovação e as percepções de valor dos atores moldam os mecanismos de criação e captura de valor. Além disso, a aplicação do modelo no estudo de caso do Instituto Hélice indica que, quando utilizados de modo eficaz, os mecanismos de criação e captura de valor podem contribuir positivamente para o desenvolvimento do ecossistema de inovação.

O ecossistema de inovação do Instituto Hélice compreendeu a cultura local de isomorfismo entre pequenas e médias empresas e traduziu isso em uma estratégia de começar com um pequeno grupo de empresas relevantes para envolver mais atores nas fases posteriores[13]. Ou seja, podemos afirmar que, apesar de a cultura regional apresentar traços de competição, foram adotadas estratégias para usar características locais de modo a apoiar o desenvolvimento do ecossistema de inovação.

O alto nível de engajamento entre os atores do ecossistema de inovação é resultado da expansão planejada do número de atores, do fortalecimento das relações de confiança e colaboração e da neutralização de comportamentos oportunistas[19]. Além disso, nosso artigo reforça a importância de iniciativas que pro-

movam uma cultura de inovação entre o s participantes do ecossistema e ajudem a encontrar interesses comuns visando uma situação ganha-ganha[20]. Essas descobertas têm implicações gerenciais importantes. Ao apresentar uma visão integrada dos mecanismos de criação e captura de valor, recomendamos que os gestores de ecossistemas de inovação considerem essencial monitorar constantemente o nível de engajamento dos atores, prestando atenção aos menores sinais de desinteresse, bem como dificuldades ou atrasos excessivos no estabelecimento de propostas de valor.

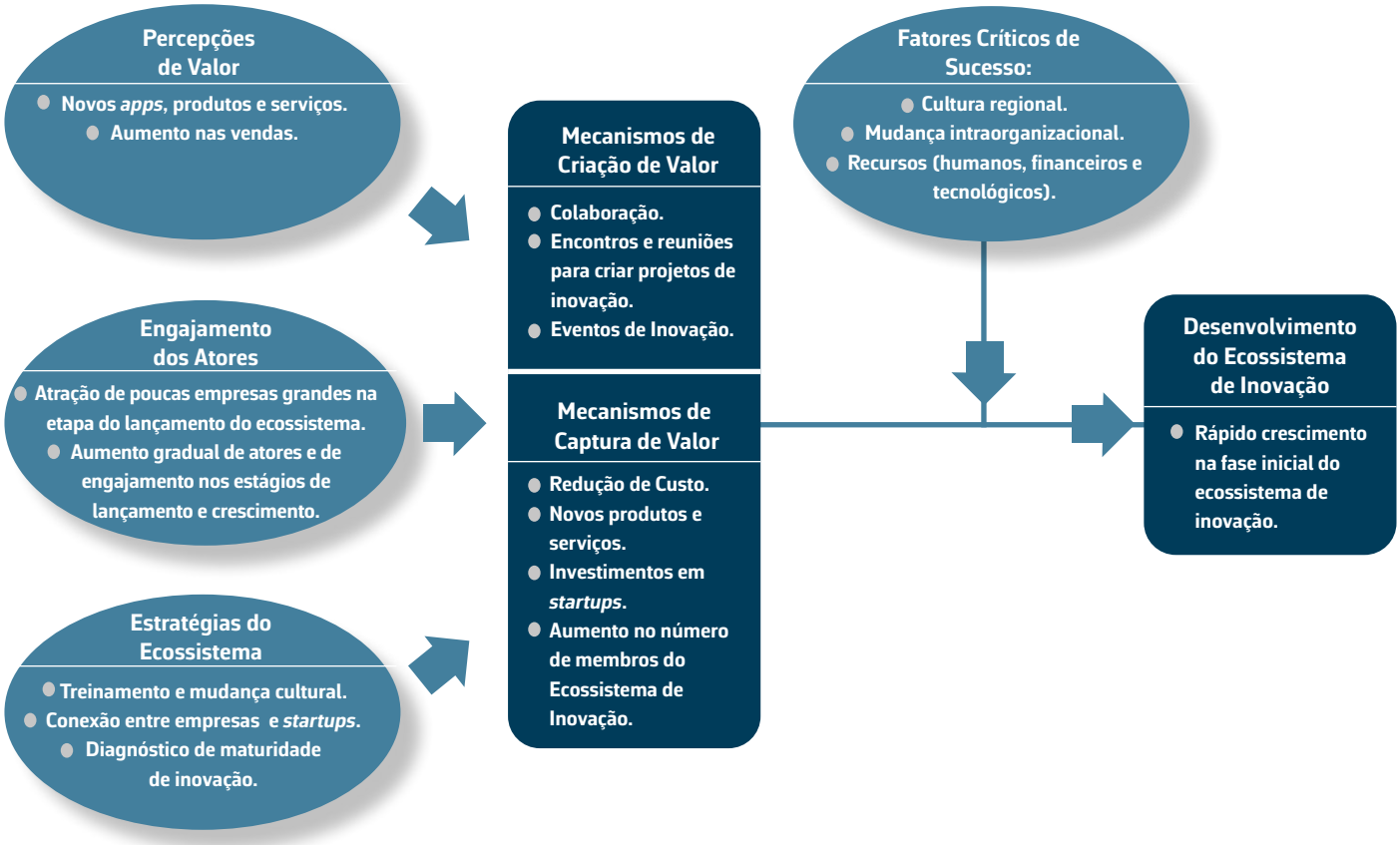
Os resultados também destacam que existem diferentes percepções de valor entre os atores do ecossistema analisados, que podem ser aspectos econômicos, de aprendizagem organizacional ou benefícios nas relações entre os atores. A pesquisa evidencia que a captura de valor ocorre em diferentes momentos e de diferentes formas. Foi importante para as organizações associadas obterem resultados no curto prazo na dimensão econômica, por exemplo, em inovação de processos que geram redução de custos, para perceberem valor rapidamente e se engajarem. Assim, foi possível trabalhar com projetos de médio e longo prazos, por exemplo, de investimentos em startup e de lançamento de novos produtos e serviços.

Perceber as particularidades das organizações é importante para que cada uma possa capturar o valor de acordo com o seu propósito de valor individual, sem ocorrer competição. No caso do Hélice, cada empresa recebeu apoio do instituto e das outras empresas associadas para propor soluções internas em questões relevantes para os seus próprios desafios. Não houve competição entre os associados para capturar um mesmo valor. Cada empresa soube criar valor de maneira colaborativa e ao mesmo tempo capturar individualmente valor de acordo com seus objetivos.

A Figura 5 apresenta o modelo de análise de criação e captura de valor do ecossistema de inovação do Instituto Hélice.

Figura 5.

Criação e captura de valor em ecossistema de inovação



Nosso modelo avança a literatura sobre ecossistemas de inovação ao colocar no centro da análise a criação e a captura de valor, e não aspectos como a estratégia de colaboração, a orquestração de atores, a inovação aberta ou o ciclo de vida do ecossistema. O modelo que apresentamos no artigo ilustra como as percepções de valor, as estratégias ecossistêmicas e o envolvimento dos atores ajudam a estabelecer mecanismos de criação e captura de valor. Além disso, enfatiza os fatores críticos de sucesso e o seu impacto na criação e captura de valor, bem como no desenvolvimento do ecossistema de inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso estudo analisou como ocorrem a criação e a captura de valor no ecossistema de inovação do Instituto Hélice, localizado no Sul do Brasil. A pesquisa traz três contribuições. A primeira é compreender, de maneira integrada, como ocorrem os processos de criação e captura de valor no contexto dos ecossistemas de inovação. A literatura sobre ecossistemas de inovação tem-se centrado predominantemente na criação de valor, muitas vezes isolada da análise da captura de valor. Argumentamos que é crucial explorar o alinhamento entre a criação e captura de valor entre os diferentes parceiros da rede e como esse alinhamento evolui à medida que os relacionamentos amadurecem. Além de evidenciar os mecanismos de criação e captura de valor, o artigo identifica pré-condições e fatores críticos, explorando como esses processos podem influenciar o desenvolvimento do ecossistema de inovação.

A segunda contribuição refere-se à evidência empírica no contexto de um país emergente. A investigação sobre a criação e captura de valor está concentrada predominantemente em países desenvolvidos, principalmente em ecossistemas digitais, de *software* e de indústrias de inteligência artificial, ou seja, em setores caracterizados por alta intensidade tecnológica e atividades de pesquisa. O contexto dos países emergentes difere consideravelmente daquele dos países desenvolvidos, como evidencia o caso do ecossistema de inovação da Serra Gaúcha (Brasil), região que inclui setores de baixa e média intensidade tecnológica. A pesquisa que realizamos investiga os dilemas enfrentados por empresas que não estão localizadas em regiões metropolitanas e possuem características culturais que inicialmente resistem à adoção da inovação. São negócios tradicionais/familiares que ainda não possuem uma cultura de inovação.

A terceira contribuição é trazer um modelo que pode ser aplicado por gestores em ecossistemas de inovação. Nossos resultados sugerem que os mecanismos de criação e captura de valor devem estar alinhados com a percepção de valor entre os atores dos ecossistemas de inovação. Os orquestradores do ecossistema precisam fazer todos os esforços possíveis para manter os atores envolvidos (por meio de reuniões, treinamento, mudanças culturais intraorganizacionais) até que seja criado valor suficiente para ser posteriormente capturado pelos atores ou pelo ecossistema. Mas essas ações não bastam. Os participantes precisam ter clareza dos benefícios que obterão do ecossistema. Os resultados da pesquisa indicam alguns caminhos para isso. Especificamente para contextos com culturas regionais tradicionais, dado o potencial de resistência aos investimentos de risco em inovação, uma alternativa é iniciar o ecossistema com projetos de inovação com ganhos em curto prazo (como redução de custos, otimização e digitalização de processos). Dessa forma, gestores e colaboradores perceberão os benefícios das práticas de inovação e se sentirão menos resistentes em realizar novos investimentos em projetos de médio e longo prazos focados no desenvolvimento de produtos e serviços.

NOTAS

1. Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study). *International Journal of Technology Management, 63*, 244-267. https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.056900
Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review, 22*(1), 180-194. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(1), 1-10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6
2. Autio, E., & Thomas, L. D. W. (2014). *Innovation ecosystems*. Oxford University Press.
3. Yaghmaie, P., Vanhaverbeke, W., & Roijakkers, N. (2020). Value creation, value capturing, and management challenges in innovation ecosystems. *Journal of Business Ecosystems, 1*(1), 20-37. https://doi.org/10.4018/jbe.2020010102
4. Santos, C. A. F. Dos, & Zen, A. C. (2024). Creating and capturing value in innovation ecosystems: A systematic literature review between 2010 and 2021. *Journal of Creating Value, 10*(1), 59-78. https://doi.org/10.1177/23949643231185656
5. Oomens, I. M. F., & Sadowski, B. M. (2019). The importance of internal alignment in smart city initiatives: An ecosystem approach. *Telecommunications Policy, 43*(6), 485-500. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.12.004

6. Talmar, M., Walrave, B., Podoynitsyna, K. S., Holmström, J., & Romme, A. G. L. (2020). Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning, 53*(4), 101850. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002
7. Radziwon, A., Bogers, M., & Bilberg, A. (2017). Creating and capturing value in a regional innovation ecosystem: A study of how manufacturing SMEs develop collaborative solutions. *International Journal of Technology Management, 74*(1/2/3/4), 73-96. https://ssrn.com/abstract=3204313
8. Arena, M., Azzone, G., & Piantoni, G. (2022). Uncovering value creation in innovation ecosystems: Paths towards shared value. *European Journal of Innovation Management, 25*(6), 432-451. https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0289
9. Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management, 37*(2), 158-183. https://doi.org/10.1111/jpim.12516
10. Oskam, I., Bossink, B., & Man, A. P. de. (2021). Valuing value in innovation ecosystems: How cross-sector actors overcome tensions in collaborative sustainable business model development. *Business and Society, 60*(5), 1059-1091. https://doi.org/10.1177/0007650320907145
11. Blasco-Arcas, L., Alexander, M., Sörhammar, D., Jonas, J. M., Raithel, S., & Chen, T. (2020). Organizing actor engagement: A platform perspective. *Journal of Business Research, 118*, 74-85. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.050
12. Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2020). Industry 4.0 innovation ecosystems: An evolutionary perspective on value cocreation. *International Journal of Production Economics, 228*, 107735.https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107735
13. Chen, Y., Chen, Y., Guo, Y., & Xu, Y. (2021). Research on the coordination mechanism of value cocreation of innovation ecosystems: Evidence from a Chinese artificial intelligence enterprise. *Complexity*. 7629168. https://doi.org/10.1155/2021/7629168
14. Letaifa, S. Ben. (2014). The uneasy transition from supply chains to ecosystems: The value-creation/value-capture dilemma. *Management Decision, 52*(2), 278-295. https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0329
15. Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6a ed.). SAGE Publications.
16. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Data MPE SEBRAE RS – Serra Gaúcha*.
17. Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. In *Sociological methodology,* 41(1), 367-371. https://doi.org/10.1111/j.1467-9531.2011.01243.x
18. Hwang, S. (2008). Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas.ti. *Social Science Computer Review, 26*(4), 519-527. https://doi.org/10.1177/0894439307312485; Kalpokas, N., & Radivojevic, I. (2022). Bridging the gap between methodology and qualitative data analysis software: A practical guide for educators a nd qualitative researchers. Sociological Research Online, 27(2), 313-341. https://doi.org/10.1177/13607804211003579
19. Steinbruch, F. K., Nascimento, L. da S., & Menezes, D. C. de. (2021). The role of trust in innovation ecosystems. *Journal of Business and Industrial Marketing, 37*(1), 195-208. https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2020-0395

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

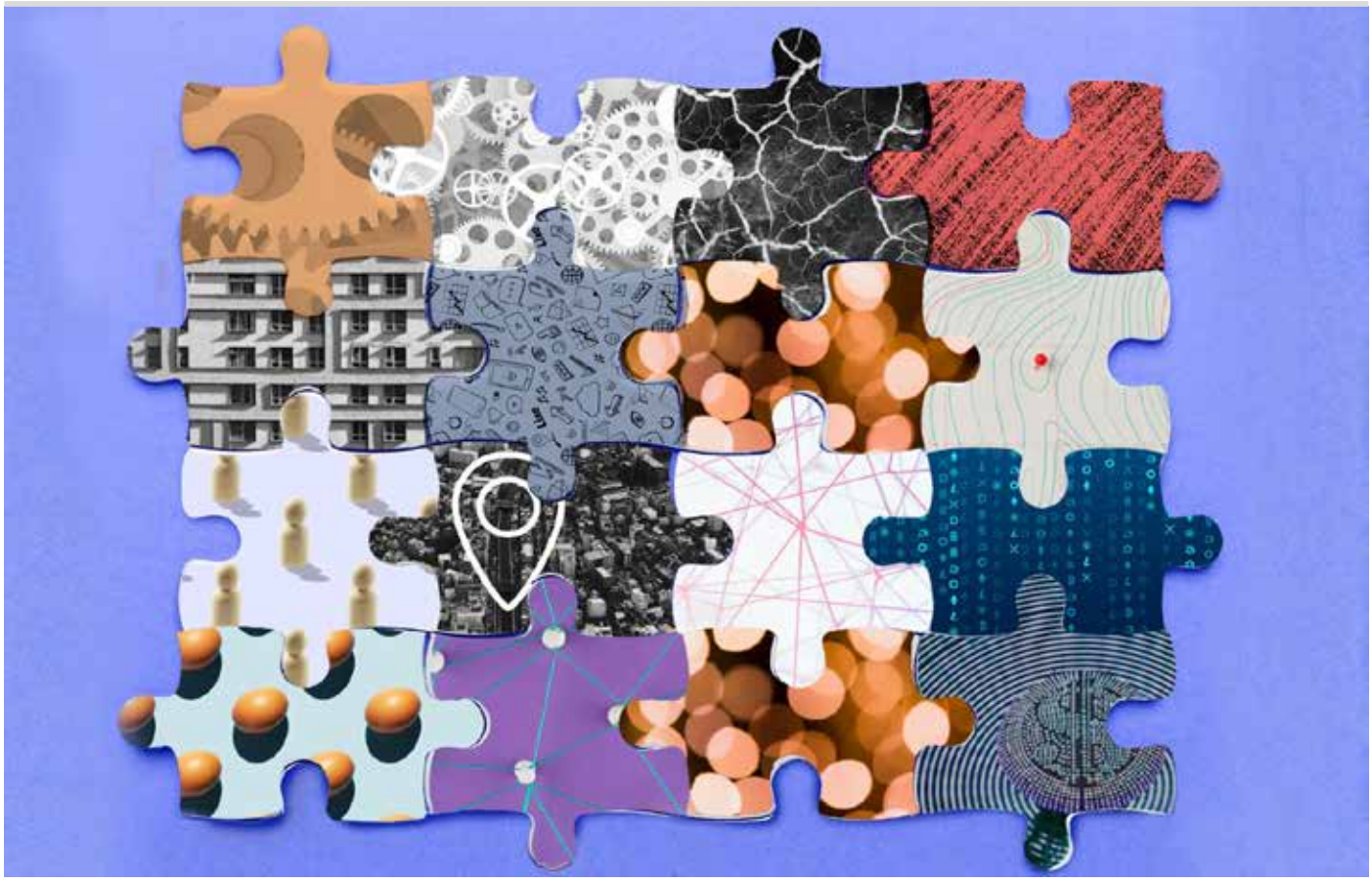
CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Carlos Alberto Frantz dos Santos: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, Investigação; Metodologia; Recursos; Programas; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Aurora Carneiro Zen: Curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Administração de projetos; Recursos; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – revisão e edição.

Submetido 30-06-2024. **Aprovado** 11-10-2024. Avaliado pelos editores convidados da Chamada de Trabalhos Ecossistemas de inovação: estratégia, gestão, indicadores e impacto.
DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.91345

COMO FORTALECER CONEXÕES NO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

HOW TO STRENGTHEN CONNECTIONS IN THE INNOVATION ECOSYSTEM



Modelo mostra o passo a passo para integrar atores com objetivos, níveis evolutivos, metas e habilidades diferentes

The model presents the steps to integrate actors with diverse objectives, evolutionary stages, goals, and skill sets.

Matheus Pereira Mattos Felizola – Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe (UFS), doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e professor associado IV do curso de Publicidade e do mestrado profissional em Ciência da Informação (PPGCI) da UFS.
E-mail: matheusfelizola@academico.ufs.br

Jane Aparecida Marques – Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), professora livre docente na área de Comunicação e Marketing, coordenadora do curso de pós-graduação Interunidades em Estética e História da Arte e professora no mestrado profissional em Empreendedorismo da FEA e no curso de graduação em Marketing da ECA, todos da USP.
E-mail: janemarq@usp.br

Iracema Machado de Aragão – Doutora em Administração pela USP e professora do Departamento de Administração e do programa de pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual da UFS.
E-mail: aragao.ufs@gmail.com

Amanda Luiza Soares Silva – Doutora em Ciência da Propriedade Intelectual pela UFS e bolsista em Gestão de Transferência de Tecnologia da Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia da UFS (Agitte.SE/UFS).
E-mail: amandalsoaressilva@gmail.com



Resumo

Objetivo: propor um modelo de conexão entre os atores de um ecossistema de inovação.

Estado da arte: o conceito de ecossistema de inovação está ligado a um ambiente dinâmico e interconectado, no qual coexistem empreendedores, empresas de variados portes, instituições acadêmicas e científicas, incubadoras e aceleradoras, governo, associações e diversos outros atores. Analisar e gerenciar a conexão entre diferentes atores é, portanto, fundamental para o desenvolvimento de um ecossistema de inovação.

Escopo: o estudo envolveu uma revisão sistemática da literatura e estudo de casos múltiplos em quatro estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e Sergipe), 30 cidades e 147 habitats de inovação.

Originalidade: a pesquisa originou modelo inédito de análise da conexão de um ecossistema de inovação, a partir das necessidades que emergiram no estudo de casos múltiplos e das lacunas da literatura acadêmica.

Impactos: o modelo de análise de um211ssistema de inovação parte de uma abordagem enxuta e ágil para ser utilizado por qualquer cidade brasileira, e está ancorado em 10 passos metodológicos para sua efetivação.

Palavras-chave: ecossistema, empreendedorismo, inovação, modelo de conexão.

ODS: 4 – Educação de Qualidade; 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico; 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura; 10 – Redução das Desigualdades; 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis; 17 – Parcerias e Meios de Implementação.

ABSTRACT

Objective: *This study proposes a model for fostering stronger connections among diverse actors in an innovation ecosystem.*

Current research status: *An innovation ecosystem is a dynamic and interconnected environment where various stakeholders – such as entrepreneurs, businesses of varying sizes, academic and research institutions, incubators, accelerators, government agencies, associations, and more – interact. The analysis and management of connections among these different stakeholders are critical for the success and growth of the innovation ecosystem.*

Scope: *The research was based on a comprehensive systematic literature review and multiple case studies conducted across four Brazilian states – Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, and Sergipe. The study involved 30 cities and 147 innovation hubs.*

Originality: *The research resulted in an unprecedented model for analyzing the connections within an innovation ecosystem based on the needs that emerged from the study of multiple cases and the gaps identified in the academic literature.*

Impact: *The analysis model for an innovation ecosystem is based on a lean and agile approach that can be used by any Brazilian city and is anchored in 10 methodological steps for its implementation.*

Keywords: *ecosystem, entrepreneurship, innovation, connection model.*

SDGs: *4 – Quality Education; 8 – Decent Work and Economic Growth; 9 – Industry, Innovation, and Infrastructure; 10 – Reduced Inequalities; 11 – Sustainable Cities and Communities; 17 – Partnerships for the Goals.*

Ecossistemas de inovação são redes de atores interdependentes. Inovar, nesses ambientes, não se limita ao interesse individual de uma organização, mas resulta da sinergia entre os diversos participantes envolvidos. Conectar adequadamente atores com objetivos diferentes para cooperarem é um desafio nada trivial.

Apesar de uma conexão bem-costurada entre diferentes organizações e pessoas ser fundamental para os ecossistemas de inovação[1], fazê-lo com sucesso é um desafio, principalmente considerando os distintos níveis de maturidade encontrados no contexto brasileiro.

O objetivo deste artigo é apresentar um modelo específico para desenvolver a conexão de um ecossistema de inovação, que seja operacionalizado de maneira rápida e prática. Para isso, foram realizadas uma pesquisa que contou com uma revisão sistemática de literatura e uma pesquisa de campo com base na metodologia de estudo de casos múltiplos. Foram escolhidos os casos do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e Sergipe.

A análise detalhada das redes entre os diferentes atores dos ecossistemas evidenciou a necessidade de desenvolver um modelo que apoie os municípios brasileiros no aprimoramento da articulação entre os agentes envolvi-

dos nos ecossistemas de inovação. O modelo desenvolvido com o cruzamento entre a literatura acadêmica e os resultados do estudo dos ecossistemas dos quatro estados prioriza a realidade brasileira e pode ser utilizado inclusive em pequenos municípios.

ESTADO DA ARTE

Embora não citem diretamente a palavra conexão, pesquisadores[2] usam sinônimos ao analisar como esse fator é fundamental para o surgimento e manutenção de ecossistemas de inovação. Sem conexões bem-estabelecidas, não é possível manter redes voltadas à inovação. E esse processo de costurar conexões não é fácil, pois um ecossistema de inovação é um ambiente heterogêneo que envolve diversos atores, com níveis evolutivos, objetivos, metas e habilidades diferentes, que se envolvem em relações de dependência, cooperação e competição[3].

Ao longo de uma investigação com 89 artigos da plataforma Web of Science, publicados entre os anos de 2010 e 2020, foi possível observar que, ao citarem casos de ecossistemas de inovação bem-sucedidos, os autores usam termos análogos à conexão, tais como união, comunicação, relacionamento, redes de informação e outros. Há diversas perspectivas, mas em todas elas a conexão é central, seja na importância de instituições líderes para organizar o ecossistema[4], no papel da governança[5], nas plataformas de comunicação digital[6] ou no fluxo do conhecimento[7], entre outras.

A partir de diferentes termos e perspectivas, a literatura aponta que um ecossistema de inovação é uma **teia** com uma complexa estrutura de atores interdependentes, e não uma plataforma empresarial. Esse modelo de ecossistema só se sustenta com a presença de **atores com potencial para inovação**. Cada ator do ecossistema tem uma cultura organizacional e modelo de gestão próprios (**ambiências variadas**), o que influencia a dinâmica da teia. Para conectar os atores, existem **redes físicas**, como associações comerciais, conselhos empresariais, instituições educacionais, e **redes digitais**, como fóruns e grupos de comunicação virtual. Seja por inovação aberta ou pela conexão entre os atores, a **cocriação** inovativa é fundamental para o desenvolvimento de um ecossistema de inovação. A **cooperação** entre os atores é o que sustenta o ecossistema e, por isso, os objetivos comuns devem prevalecer mesmo em um ambiente em que atores sejam concorrentes entre si, de modo a **competir** com atores externos ao ecossistema. A Figura 1 ilustra esses diferentes elementos de conexão do ecossistema de inovação.

Apesar de a conexão ser central para um ecossistema de inovação, não encontramos na literatura modelos centrados nesse aspecto. Normalmente, a conexão é parte de modelos mais amplos. Consideramos importante complementar modelos com uma ferramenta que detalhe e operacionalize elementos para o desenvolvimento de conexão em ecossistemas de inovação.

Figura 1.

Elementos de conexão do ecossistema de inovação



Fonte: Organizado e sistematizado pelos autores

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa qualitativa baseou-se na metodologia do estudo de caso. Primeiramente, realizamos revisão sistemática da literatura a partir da plataforma Web of Science. Buscou-se a expressão "innovation ecosystem*", e foram analisados 89 trabalhos publicados entre os anos de 2010 e 2020. A revisão da literatura, apresentada na seção anterior, revelou os principais elementos de conexão de um ecossistema de inovação.

Para a pesquisa de campo, foram escolhidos os casos do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, estados considerados, em 2020, entre os cinco primeiros do Brasil no quesito inovação[8]. Foi incluído também o Estado de Sergipe, que ocupava então a 17a posição, para contrastar com os outros casos. O estudo envolveu a observação de 147 atores do ecossistema de inovação nesses quatro estados brasileiros, em 30 cidades e 147 *habitats* de inovação.

Os estudos de caso envolveram entrevistas semiestruturadas com 100 atores, observação de *habitats* de inovação, participação em reuniões de planejamento de projetos conjuntos entre atores do ecossistema de inovação, análise de atas de reuniões oficiais, além da participação em grupos de comunicação e acesso a sistemas de gestão de documentos relacionados ao ecossistema de inovação[9].

Como método de análise, foi usado o protocolo indicado para a análise de conteúdo com o auxílio do *software* Nvivo 12 licenciado. A triangulação de dados foi realizada a partir das informações oriundas das fontes de evidências, da literatura científica de suporte e dos autores que investigaram atores da mesma região de análise[10].

O estudo de casos múltiplos, em confronto com revisão sistemática da literatura, deu origem à proposição de um modelo de conexão entre atores de ecossistemas de inovação.

MODELO DE CONEXÃO PARA ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

A partir do referencial teórico e da investigação de campo, tornou-se evidente que a conexão entre os atores de um ambiente de inovação é fator decisivo para a consolidação de um ecossistema de inovação. Mesmo em ecossistemas de inovação mais maduros, como no Rio Grande do Sul, a pesquisa evidenciou que, apesar de até existirem modelos e métodos pontuais de governança, faltam liderança mais clara e articulação mais ampla para o desenvolvimento do ecossistema.

Assim, buscou-se desenvolver um modelo com uma visão síncrona dos diversos componentes do ecossistema[11], independentemente do seu grau de evolução. A ideia é de uma proposta ágil e versátil. Apresentamos o modelo em duas partes: a primeira com a descrição dos pilares do modelo e a segunda com as fases de diagnóstico e execução do modelo.

Pilares do modelo

O modelo proposto de análise da conexão entre os atores procura suprir as lacunas encontradas no estudo e está associado a duas dimensões: relacionamento e institucionalização. A dimensão relacionamento está associada ao poder de conexão dos atores para criar um ambiente de cooperação propício à inovação. Já a dimensão institucionalização refere-se à oficialização das conexões. A revisão da literatura[12] e os estudos de caso mostraram como a formalização das relações é importante. Enquanto relacionamento lida com as conexões na rede pela ótica personificada, institucionalização tem o olhar para a configuração jurídica. Cada uma dessas dimensões tem três pilares:

Relacionamento

Pilar 1 – Eventos de inovação e reuniões periódicas: Ao longo da pesquisa, foi possível observar que os entrevistados classificam os eventos de inovação como fundamentais para o sucesso de um ecossistema de inovação. Em relação às reuniões, os entrevistados citam a importância de encontros presenciais para o fortalecimento de vínculo entre instituições e pessoas. Em Santa Catarina, espaços físicos como os da Associação Catarinense de Tecnologia (Acate), universidades públicas, privadas e comunitárias, sistema S e aceleradoras e incubadoras são fundamentais para a conexão do ambiente de inovação. Foi observado que o número de atores convidados e representados oficialmente influencia o sucesso do pilar de relacionamento.

Pilar 2 – Sistemas integrados de comunicação: A pesquisa mostrou que a interação de sistemas integrados de comunicação é determinante para o relacionamento dos atores. Aqui adentram ferramentas como Telegram, WhatsApp, Slack, além daquelas de gestão compartilhada, como Trello e Microsoft Project, e das de gerenciamento de documentos, como Google Drive, Dropbox e Mega. Nos ecossistemas de baixa maturidade de Sergipe, por exemplo, a conexão depende primordialmente das redes digitais de comunicação, pois, fora isso, há apenas ações esporádicas de três atores.

Pilar 3 – Lideranças ativas: Praticamente todos os entrevistados associaram a presença de líderes ativos com o sucesso de um ecossistema de inovação. É importante ressaltar que liderança foi citada como essencial tanto no aspecto institucional como no pessoal. No Rio Grande do Sul, em que os ecossistemas são mais sofisticados, as lideranças estão associadas mais às organizações do que às pessoas físicas. Já em Sergipe, com ecossistemas incipientes, foi possível perceber que os entrevistados confundem liderança organizacional com física. Dessa forma, é importante analisar sempre contexto e maturidade dos ecossistemas de inovação.

Institucionalização

Pilar 4 – Amplitude dos atores: Neste pilar, verifica-se a presença ou a ausência de determinados atores para a constituição de um ecossistema de inovação coeso. A pesquisa verificou que os mais frequentes atores para o sucesso do ecossistema são: investidores-anjos; fundos de investimento e bancos convencionais; incubadoras e pré-incubadoras; aceleradoras; escritórios virtuais ou de *coworking*; fundações de apoio; governo em todas as suas esferas; universidades, grupos de pesquisa e especialistas e teóricos da área; consultores; mentores; federações empresariais, associações, clubes de dirigentes e sindicatos patronais; organizações do Terceiro Setor; parques tecnológicos; entidades ligadas ao movimento empreendedor; prestadores de serviços de auxílio ao ecossistema: contadores, publicitários, *designers* gráficos, advogados etc.; *startups*; pequenas, médias e grandes empresas de tecnologia; *living labs*; empresas juniores; coletivos empreendedores.

Nos estados de ecossistema de inovação mais maduro, foi possível perceber uma diversidade grande de atores, e não apenas na capital. No Paraná, por exemplo, devido à atuação de polos tecnológicos, foi possível perceber forte conexão no interior do estado. Além de incubadoras, aceleradoras, universidades, Sistema S, associações comerciais, governo do estado, prefeituras e parques tecnológicos, o desenvolvimento de *startups* com movimentos jovens e organizados em todo o estado aumenta os vínculos entre os atores do ecossistema de inovação.

É importante considerar as diferentes necessidades dos atores. Foi possível perceber na pesquisa que, por exemplo, empresas estabelecidas demandam consultorias tecnológicas, *startups* precisam de estruturas de pré-aceleração e incubação, e universidades movem-se por editais públicos de financiamento.

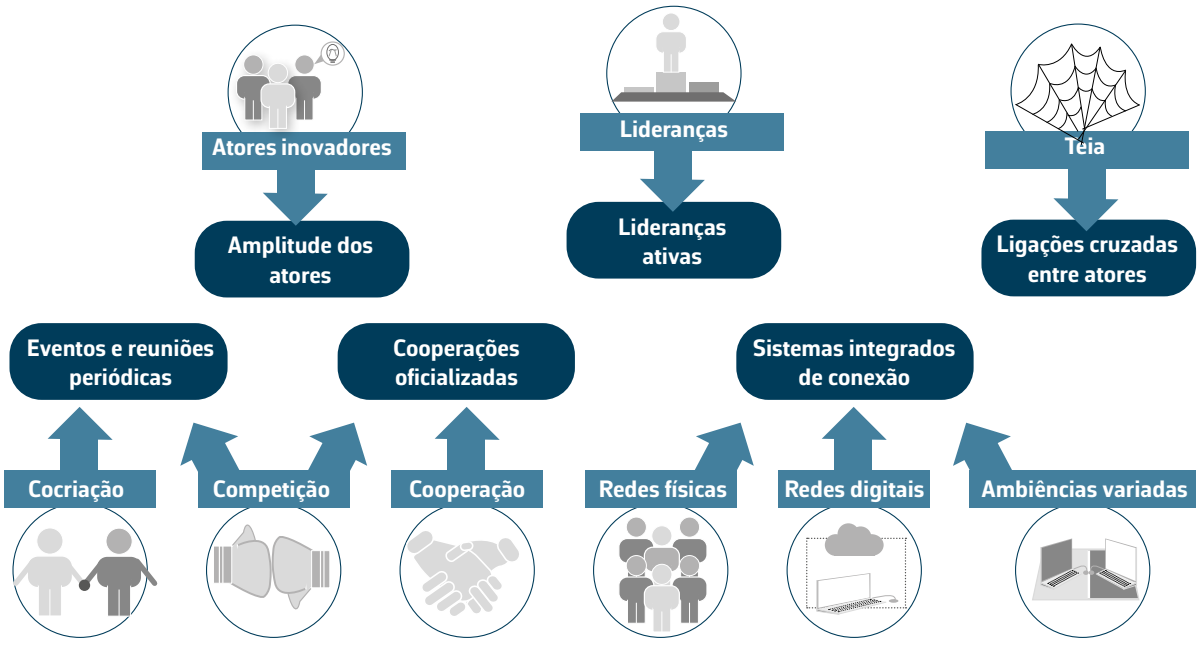
Pilar 5 – Cooperações oficializadas: A oficialização das cooperações foi fator muito citado nas entrevistas. A facilidade de firmar convênios e acordos de cooperação é importante para o sucesso de um ecossistema de inovação.

Pilar 6 – Ligações cruzadas entre atores: As relações institucionais entre os diversos atores precisam ser analisadas em um ecossistema de inovação. Alguns exemplos citados e observados nos estudos de caso são acordos entre os conselhos empresariais para a utilização de determinado espaço, comodatos para utilização de áreas públicas e participação de atores em cadeiras e conselhos de direção de outros membros do ecossistema.

Os pilares do modelo de análise de conexão estão diretamente relacionados aos elementos que emergiram na revisão sistemática de literatura, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2.

Elementos para criação e captura de valor em ecossistemas de inovação



Fonte: Organizado e sistematizado pelos autores

Fases de diagnóstico e execução do modelo

A partir dos estudos de caso, foi possível perceber a ausência de uma estratégia de inovação entre vários atores dos ecossistemas de inovação. Além disso, mesmo aqueles atores que possuem uma estratégia definida, muitas vezes, possuem missões e visões pouco conectadas com o ecossistema de inovação de uma localidade. O passo a passo de implementação do modelo de conexão foi pensado para unir os atores dentro de um ambiente convergente de comunicação, buscando suplantar divergências entre os interesses dos competidores de um ecossistema de inovação.

O modelo de conexão entre atores de um ecossistema de inovação, que denominamos *Innovation Ecosystems Connection*, está baseado em duas fases, diagnóstico e execução, cada uma desdobrada em cinco passos (Quadro 1). Na fase de diagnóstico, os passos são: 1– Mapeamento do ecossistema de inovação; 2 – Identificação dos objetivos organizacionais; 3 – Identificação das redes; 4 – Análise da conexão entre os atores e 5 – Identificação das lideranças. Na fase de execução, os passos são: 1 – Definição do sistema de conexão; 2 – Apresentação do cruzamento dos objetivos organizacionais; 3 – Definição dos líderes; 4 – Oficialização das cooperações e 5 – Propostas de cocriação e competição. No Quadro 4, apresentam-se as fases de diagnóstico e de execução do modelo de conexão.

Quadro 1.

Fases de diagnóstico e execução do modelo de conexão

Fase	Passo	Objetivo
1 Diagnóstico	1 **Mapeamento do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação**	Investigar minuciosamente os atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação de uma localidade, tanto os que estão fisicamente presentes quanto aqueles que interagem virtualmente.
	2 **Identificação dos Objetivos Organizacionais**	Entrevistar as principais lideranças e analisar documentos estratégicos para compreender os objetivos organizacionais dos atores mapeados no ecossistema de empreendedorismo e inovação.
	3 **Identificação das Redes**	Identificar todas as redes paralelas que envolvem os atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação da localidade. É preciso fazer uma investigação aprofundada, pois é comum que os atores do ecossistema de inovação tenham vagas em conselhos empresariais e industriais.
	4 **Avaliação dos Sistemas de Conexão**	Mapear as formas de conexão entre os atores do ecossistema, tanto físicas quanto digitais.
	5 **Identificação das Lideranças**	Identificar os atores com potencial para liderar o ecossistema de inovação da localidade.
2 Execução	1 **Definição do Sistema de Conexão**	Definir, em conjunto com essas lideranças, o melhor sistema de conexão para o ecossistema local. Nessa fase, são definidas plataformas de conexão, incluindo, por exemplo, ferramentas de comunicação, de gestão e de armazenamento.
	2 **Apresentação do Cruzamento dos Objetivos Organizacionais**	Apresentar a todos os atores do ecossistema o cruzamento dos objetivos organizacionais identificados durante as fases anteriores. O cruzamento mostrará quais objetivos estratégicos estão alinhados por mais de um dos atores do ecossistema de inovação, quais as redes pertencentes aos atores, quais os atores mais influentes e, consequentemente, quais os caminhos mais naturais para o ecossistema de inovação de determinada localidade.
	3 **Definição dos Líderes**	Definir quais atores serão responsáveis por liderar o ecossistema em suas principais áreas.
	4 **Oficialização das Cooperações**	Reunir a equipe de pesquisa e as lideranças para oficializar os termos de cooperação entre os atores do ecossistema.
	5 **Proposta de Cocriação e Competição**	Construir propostas interligadas de cocriação e competição entre os atores. É nesta última etapa que se discute quais projetos em conjunto terão continuidade.

Fonte: adaptado de Felizola (2021)[13]

A simplicidade do modelo é justificada pela dinâmica ágil dos ecossistemas de inovação e pelas dificuldades observadas em muitas localidades investigadas. Assim, independentemente de um ecossistema ser mais ou menos maduro, é possível utilizar recursos básicos para analisar e executar o modelo de conexão. Além disso, o modelo dá velocidade ao desenvolvimento dos ecossistemas de inovação, que, como verificamos durante a pesquisa de campo, enfrentam empecilhos com a burocracia governamental e barreiras impostas pelos sistemas jurídicos e contábeis.

Em contraste com a burocracia vigente, o modelo está alinhado aos subprojetos que fazem sentido nas estratégias dos atores de cada localidade. O modelo, claro e simplificado, aposta na coesão, e é aplicável tanto a cidades com forte tradição empreendedora quanto a localidades menores, onde pode fomentar o crescimento da cultura de inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa empírica conduzida em quatro estados brasileiros, ficou evidente que a falta de um modelo estruturado de conexão dificulta significativamente o desenvolvimento e fortalecimento dos ecossistemas de inovação.

A proposta do modelo é apresentar aos atores dos ecossistemas de inovação, a oportunidade de observar os objetivos estratégicos de cada parceiro e/ou competidor dentro de um ecossistema de inovação. O modelo propõe que, juntos, os diversos atores de um ecossistema de inovação possam unir esforços em prol de projetos de cooperação que sejam do interesse das redes, conselhos e entidades participantes do ecossistema. Durante uma longa experiência com diversos atores do ecossistema de inovação, nas entrevistas semiestruturadas e na revisão da literatura, foi possível perceber que um dos principais entraves ao desenvolvimento de um ecossistema de inovação é a falta de clareza e transparência dos objetivos estratégicos de cada um dos diferentes *players*.

Dessa forma, o modelo apresentado procura conduzir o alinhamento desses objetivos. A proposta do modelo de conexão incluiu uma estratégia na qual conexão e liderança podem surgir por meio de um processo simplificado. Esse modelo visa fortalecer ações colaborativas entre os atores do ecossistema de inovação, proporcionando um ambiente que facilite a construção de estratégias conjuntas. Além disso, a institucionalização proposta fortalece o ecossistema, pois cooperações oficializadas e ligações cruzadas entre os atores promovem sinergias que potencializam a criação de valor. Tais estratégias são essenciais para ampliar o impacto das pesquisas, promover o desenvolvimento de produtos inovadores e facilitar a transferência de conhecimento nas diferentes localidades envolvidas. A originalidade do modelo reside na sua flexibilidade, permitindo sua aplicação em 5.570 municípios brasileiros.

Os atores do ecossistema de inovação podem fazer a aplicação do modelo de diversas formas. Sugerimos algumas: 1) empresas podem utilizar o modelo para mapear redes de colaboração, identificar oportunidades de cocriação e competição, além de participar ativamente de eventos e reuniões periódicas que fortaleçam o relacionamento entre os diversos atores; 2) o governo pode apoiar o desenvolvimento de sistemas integrados de conexão digital que facilitem a comunicação entre os participantes e incentivar a criação de programas de cooperação oficializados, promovendo uma maior institucionalização do ecossistema; 3) universidades e centros de pesquisa podem assumir papéis de liderança na coordenação de projetos de inovação e no desenvolvimento de soluções que cruzem as barreiras institucionais e promovam maior interação entre os atores; e 4) aceleradoras e incubadoras podem facilitar a integração de *startups* em redes de inovação e oferecer apoio para a formalização de parcerias entre empresas e instituições acadêmicas.

Além disso, o modelo também facilita a articulação entre os diversos atores de um ecossistema de inovação, sem a necessidade de um projeto ou pacto unificado. Isso reflete a realidade observada em vários ambientes de inovação, como o Movimento Inova Mais em Sergipe, o Pacto Alegre em Porto Alegre, o Pacto pela Inovação em Santa Catarina e Curitiba, além de numerosos outros pactos e projetos em andamento.

NOTAS

1. Hakala, H., O'Shea, G., Farny, S., & Luoto, S. (2020). Re-storying the business, innovation and entrepreneurial ecosystem concepts: The model-narrative review method. *International Journal of Management Reviews, 22*(1), 10-32. https://doi.org/10.1111/ijmr.12212; Silva, M. De, Howels, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy,* 47(1), 70-87. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.011; Jackson, M., Rogers, B., & Zenou, Y. (2017). The

economic consequences of social-network structure. *Journal of Economic Literature*, v, n.1 49-95. https://doi.org/10.1257/jel.20150694; Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, & practice*. Cengage Learning; Mahmoudzadeh, M., & Alborzi, M. (2017). Modeling Iranian innovation network in nanotech for policy: applying an adopted version of SKIN model. *Journal of Science and Technology Policy Management, 8*(2), 129-145. https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2016-0017; Mahmoudzadeh, M., Alborzi, M., Ghazinoori, S., & Khalili Shavarini, S. (2015). Evaluating efficiency of collective learning in innovation networks: Simulation based experiments in SKIN. *Indian Journal of Science and Technology, 8*(27), 1-6. https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i27/62895; Markkula, M., & Kune, H. (2015). Making smart regions smarter: smart specialization and the role of universities in regional innovation ecosystems. T*echnology Innovation Management Review, 5*(10). http://doi.org/10.22215/timreview/932;

2. Hakala, H., O'Shea, G., Farny, S., & Luoto, S. (2020). Re-storying the business, innovation and entrepreneurial ecosystem concepts: The mode-narrative review method. *International Journal of Management Reviews, 22*(1), 10-32. https://doi.org/10.1111/ijmr.12212; Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, & practice*. Cengage Learning; Mahmoudzadeh, M., & Alborzi, M. (2017). Modeling Iranian innovation network in nanotech for policy: applying an adopted version of SKIN model. *Journal of Science and Technology Policy Management,* 8(2), 129-145. https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2016-0017; Mahmoudzadeh, M., Alborzi, M., Ghazinoori, S., & Khalili Shavarini, S. (2015). Evaluating efficiency of collective learning in innovation networks: Simulation based experiments in SKIN. *Indian Journal of Science and Technology, 8*(27), 1-6. https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i27/62895Jackson, D. (2011). *What is an innovation ecosystem?* National Science Foundation, 1-13; Li, Y. (2009). The technological roadmap of Cisco's business ecosystem. *Technovation, 29*, 379-386. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.01.007; Sawatani, Y., Nakamura, F., Sakakibara, A., Hoshi, M., & Masuda, S. (2007, July). Innovation patterns. In *IEEE international conference on services computin*g (SCC 2007) (pp. 427-434). IEEE. https://doi.org/10.1109/SCC.2007.71;

3. Malerba, F. (2003). Sectoral systems and innovation and technology policy. Revista Brasileira de Inovação, 2(2), 329-375. https://doi.org/10.20396/rbi.v2i2.8648876; Breschi, S., & Malerba, F. (1997). Sectoral innovation systems: Technological regimes, schumpeterian dynamics, and spacial boundaries. In C. Edquist (Ed.), *Systems of innovation: Technologies, institutions, and organizations*. Francis Pinter, London, 130-155.

4. Cunningham, J. A., Menter, M., & Young, C. (2017). A review of qualitative case methods trends and themes used in technology transfer research. *The Journal of Technology Transfer, 42*(4), 923-956. https://doi.org/10.1007/s10961-016-9491-6; Rampersad, G. (2016). Entrepreneurial ecosystems: A governance perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management, 7*(3), 1122-1134. Retrieved from https://www.scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem/article/view/932; Leten, B., Vanhaverbeke, W., Roijakkers, N., Clerix, A., & Van Helleputte, J. (2013). IP Models to Orchestrate Innovation Ecosystems: IMEC, a Public Research Institute in Nano-Electronics. *California Management Review, 55*(4), 51-64. https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.4.51;Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city.* John Wiley & Sons; Hwang, V. W., & Horowitt, G. (2012). The rainforest: The secret to building the next Silicon Valley. Regenwald; Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review, 82*(3), 68-81; Iansiti, M., & Levien, R. (2004). T*he keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press.

5. Autio, E., & Levie, J. (2017). Management of entrepreneurial ecosystems. In *The Wiley handbook of entrepreneurship* (pp. 423-449). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781118970812.ch19; Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2017). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics, 52*, 505-521. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9957-4; Meoli, M., Paleari, S., & Vismara, S. (2019). The governance of universities and the establishment of academic spin--offs. *Small Business Economics, 52*, 485-504. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9956-5; Colombo, M., Dagnino, G., Lehmann, E., & Salmador, M. (2017). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics, 52*, 419-428. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9; Rampersad, G. (2016). Entrepreneurial ecosystems: A governance perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management, 7*(3), 1122-1134. https://www.scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem/article/view/932; Hämäläinen, T. J. 2015. Governance Solutions for Wicked Problems: Metropolitan Innovation Ecosystems as Frontrunners to Sustainable Well-Being. *Technology Innovation Management Review, 5*(10): 31-41. http://doi.org/10.22215/timreview/935; Autio, E., & Thomas, L. (2014). Innovation ecosystems. In The Oxford handbook of innovation management (pp. 204-288); Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2011). Open innovation diplomacy and a 21st century fractal research, education and innovation (FREIE) ecosystem: building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the "mode 3" knowledge production system. *Journal of the Knowledge Economy, 2*, 327-372. https://doi.org/10.1007/s13132-011-0058-3;

6. Giovannini, A., Bittencourt, P. F., & Maldonado, M. U. (2020). Innovation ecosystem in application platforms: An exploratory study of the role of users. *Revista Brasileira de Inovação, 19*, 28. https://doi.org/10.20396/rbi.v19i0.8655371; Guerrero, M., & Urbano, D. (2019). Effectiveness of technology transfer policies and legislation in fostering entrepreneurial innovations across continents: An overview. *Journal ofTechnology Transfer, 44*(5), 1347-1366. https://doi.org/10.1007/s10961-019-09736-x; Ozalp, H., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Disruption in platform-based ecosystems. *Journal of Management Studies, 55*(7), 1203-1241. https://doi.org/10.1111/joms.12351; Mahmoudzadeh, M., & Alborzi, M. (2017). Modeling Iranian innovation network in nanotech for policy: applying an adopted version of SKIN model. *Journal of Science and Technology Policy Management, 8*(2), 129-145. https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2016-0017; Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics, 49*(1), 55-73. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5; Dolinska, M. (2015). Knowledge based development of innovative companies within the framework of innovation networks. *Innovation: Management Policy & Practice, 17*(3), 323-340. https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1054603; Valkokari, K. 2015. Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review, 5*(8): 17-24. http://doi.org/10.22215/timreview/919; Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy, 43*(7), 1239-1249. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006; Gawer, A., & Cussumano, M. (2008). How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review, 49*(2), 28-35. Retrieved from https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-become-platform-leaders/; Gawer A., & Henderson, R. (2007). Platform owner entry and innovation in complementary markets: Evidence from Intel. *Journal of Economics and Management Strategy, 16*(1), 1-34. https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00130.x; Gawer, A., & Cusumano, M. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco driveindustry innovation*. Harvard Business School Press.

7. Namayande, P., & Khamseh, A. (2019). Innovation ecosystem for SMES in ICT industry. *Revista Gestão & Tecnologia-Journal of Management and Technology, 19*, 141-159. https://doi.org/10.20397/2177-6652/0.v0i0.1609; Cunningham, J. A., Menter, M., & O'Kane, C. (2018). Value creation in the quadruple helix: A micro level conceptual model of principal investigators as value creators. *R&D Management, 48*(1), 136-147. https://doi.org/10.1111/radm.12310; Silva, M. De, Howels, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy, 47*(1), 70-87. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.011; Jarvi, K., Almpanopoulou, A., & Ritala, P. (2018). Organization of knowledge ecosystems: Prefigurative and partial forms. *Research Policy, 47*(8), 1523-1537. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.007; Jackson, D. (2011). *What is an innovation ecosystem?* National Science Foundation, 1-13

8. Fiec. Federação das Indústrias do Estado do Ceará (2022). *Índice Fiec de Inovação dos Estados*. https://www.observatorio.ind.br/inteligencia-competitiva?conteudo=c1&sub=sc1

9. Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 282; Yin, R. (2017). *Case Study research and applications: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. p. 352.

10. Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo.* 7.ed. São Paulo: Edições 70.

11. Moore, J. (1996). The death of competition: Leadership and strategy. *The Age of Business Ecosystems. New York, NY: HarperCollins*.; Moore, J. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review, 71*(2), 75-86. https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2019/08/InnEcho-Moore1993.pdf

12. Dedehayir, O., Makinen, S. J., & Ortt, J. (2018). R. Roles during innovation ecosystem genesis:
A literature review. *Technological Forecasting and Social Change, 136*,18-29. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.028; Manley, Y, K. (2002). The systems approach to innovation studies. Australian *Journal of Information Systems, 9*(2), 94-102. https://doi.org/10.3127/ajis.v9i2.196

13. Felizola, Matheus Pereira Mattos. (2021). Innovation *Ecosystems Connection* – Modelo de conexão entre os atores de um ecossistema de inovação /Orientadora Iracema Machado Aragão. UFS, São Cristóvão, SE, 326 f.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Matheus Pereira Mattos Felizola: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Jane Aparecida Marques: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Iracema Machado de Aragão: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Amanda Luiza Soares Silva: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Submetido 10-06-2024. **Aprovado** 15-10-2024. Avaliado pelos editores convidados da Chamada de Trabalhos Ecossistemas de inovação: estratégia, gestão, indicadores e impacto. Versão original.
DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.91308

DESENVOLVENDO UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS

DEVELOPING ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES



Estudo propõe um *framework* integrado que considera desde o Ensino do Empreendedorismo até a capacidade das universidades de liderar Ecossistemas de Inovação

The study proposes an integrated framework considering everything from Entrepreneurship Education to the ability of universities to lead Innovation Ecosystems

Dario Vedana – Doutorando da FGV EAESP e professor no Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
E-mail: dario.vedana@inovandomais.com.br
Tales Andreassi – Professor da FGV EAESP
E-mail: tales.andreassi@fgv.br

Resumo

Objetivo: propor um *framework* para o desenvolvimento de Universidades Empreendedoras (UEs).

Estado da arte: um dos principais conceitos associados à UE é a integração do modelo de *stakeholders* da Quádrupla Hélice, que enfatiza a colaboração entre empresas, academia, comunidade e governo nos processos de inovação. Embora haja vastas pesquisas sobre empreendedorismo, a literatura não possui um modelo prático e integrado para o desenvolvimento de UEs.

Escopo: foi realizada revisão sistemática de literatura de 83 artigos científicos, a partir das bases de dados *Web of Science* e *EBSCO* de modo a construir um *framework* para o desenvolvimento da UE.

Originalidade: o *framework* desenvolvido conecta diversos aspectos internos e externos da UE de modo a ampliar o papel das universidades no processo empreendedor.

Impacto: o *framework* traz um mapa prático aos gestores de universidades, líderes empresariais e líderes de governo e de outras organizações.

Palavras-chave: Universidade Empreendedora, Ecossistema Empreendedor, Ecossistema de Inovação, Ensino de Empreendedorismo, Suporte ao Empreendedorismo, Quádrupla Hélice.

ODS: 4 – Educação de qualidade; 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 17 – Parcerias e meios de implementação.

ABSTRACT

Objective: *This study proposes a framework for the development of Entrepreneurial Universities (EUs).*

Current research state: *One of the main concepts associated with EUs is the integration of the Quadruple Helix stakeholder model. The model emphasizes collaboration among companies, academia, community, and government in innovation processes. Although there is extensive research on entrepreneurship, the literature lacks a practical and integrated model for the development of EUs.*

Scope: *A systematic literature review of 83 scientific articles was conducted using the Web of Science and EBSCO databases to build a framework for EU development.*

Originality: *The framework connects various internal and external aspects of the EU to expand the role of universities in the entrepreneurial process.*

Impact: *The framework provides a practical roadmap for university managers, business leaders, and leaders of governments and other organizations.*

Keywords: *Entrepreneurial University, Entrepreneurial Ecosystem, Innovation Eco.*

SDGs: *4 – Quality Education; 8 – Decent Work and Economic Growth; 17 – Partnerships for the Goals.*



As universidades são reconhecidas por sua capacidade de liderar[1] e orquestrar Ecossistemas de Inovação, facilitando a colaboração e coordenação entre diferentes *stakeholders*[2]. No entanto, essas instituições costumam ter processos lentos de decisão. Notadamente as universidades públicas e as fundações são reguladas por órgãos de auditoria governamentais, cuja burocracia impede uma atuação mais dinâmica e alinhada com o mercado, como o comportamento empreendedor exige. Nessas instituições, contratos de cooperação e acordos de colaboração são um desafio, pois levam tempo para serem firmados, devem atender a inúmeras normas de *compliance* e são regulados por diversas instâncias internas.

Nesse contexto, como tornar uma universidade empreendedora? A partir de uma revisão da literatura de empreendedorismo nas universidades, procuramos responder a essa questão e propor um *framework* para apoiar o desenvolvimento de Universidade Empreendedora (UE) e da estruturação de iniciativas empreendedoras nas universidades. Podemos definir UEs como instituições de ensino superior que, além de oferecerem suporte às atividades de empreen-

dedorismo, desenvolvem uma estrutura para trabalhar em conjunto com governo, empresas e outras organizações para geração e exploração de conhecimento e tecnologia[3].

Embora o campo do empreendedorismo tenha avançado no ambiente universitário, ainda há aspectos a serem explorados. Muitas iniciativas universitárias brasileiras restringem-se ao Ensino de Empreendedorismo. O *framework* aqui apresentado traz uma visão holística e integrada do processo empreendedor que pode contribuir para ampliar essa perspectiva, considerando Suporte ao Empreendedorismo, Ecossistema Empreendedor e Ecossistema de Inovação.

A partir desse *framework*, a universidade pode se estruturar para iniciar seu desenvolvimento empreendedor. Além de gestores da universidade, empreendedores e líderes empresariais e de outras organizações também podem se beneficiar deste artigo, ao enxergar o potencial de parceria com as UEs e seus empreendimentos, seja no Ecossistema Empreendedor, seja no Ecossistema de Inovação.

METODOLOGIA

O método adotado para este estudo foi a revisão sistemática de literatura[4]. A Figura 1 mostra as etapas utilizadas para conduzir a revisão[5]. Foram pesquisados artigos publicados entre 2000 e 2023 nas bases de dados *Web of Science* e *Ebsco*. Identificamos 575 artigos, sendo selecionados os 83 mais relevantes para a pesquisa, ou seja, aqueles com maior número de citações e com revisão por pares, sendo: 46 sobre Ensino de Empreendedorismo, 18 sobre empreendedorismo universitário, seis sobre Ecossistema Empreendedor e 13 sobre processo empreendedor.

Cada um dos artigos foi analisado de modo a se identificarem potenciais componentes do *framework*, segundo a questão de pesquisa proposta neste trabalho: O que torna uma universidade empreendedora? As categorias de análise foram definidas a *posteriori*; ou seja, à medida que os artigos eram lidos, elas eram identificadas.

Figura 1.

Etapas da Revisão Sistemática de Literatura

Tópicos e perguntas de pesquisa	Identificação de trabalhos relevantes	Análise dos trabalhos e qualidade dos trabalhos	Resumo das evidências	Interpretação de resultados
Pergunta de pesquisa: O que torna uma universidade empreendedora?	Pesquisa na *Web of Science* e *EBSCO*, no período de 2000 a 2023.	83 artigos selecionados com maior citação (acima de 50) e que utilizam preferencialmente revisão entre pares.	Análise das evidências teóricas e empíricas.	Interpretação dos achados e *insights* da revisão de literatura.
Palavras-chave pesquisadas: *"entrepreneurial university" OR/AND "entrepreneurial ecosystem" OR/AND "entrepreneurship education" OR/AND "entrepreneurial process"*.	575 artigos identificados.		Revisão de literatura em UEs, Ensino de Empreendedorismo, Suporte ao Empreendedorismo e processo empreendedor.	Elaboração de *framework* de UE.
				Elaboração de diretrizes para a criação/adaptação, construção e desenvolvimento de UEs empreendedoras.

FRAMEWORK PARA O DESENVOLVIMENTO DE UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS

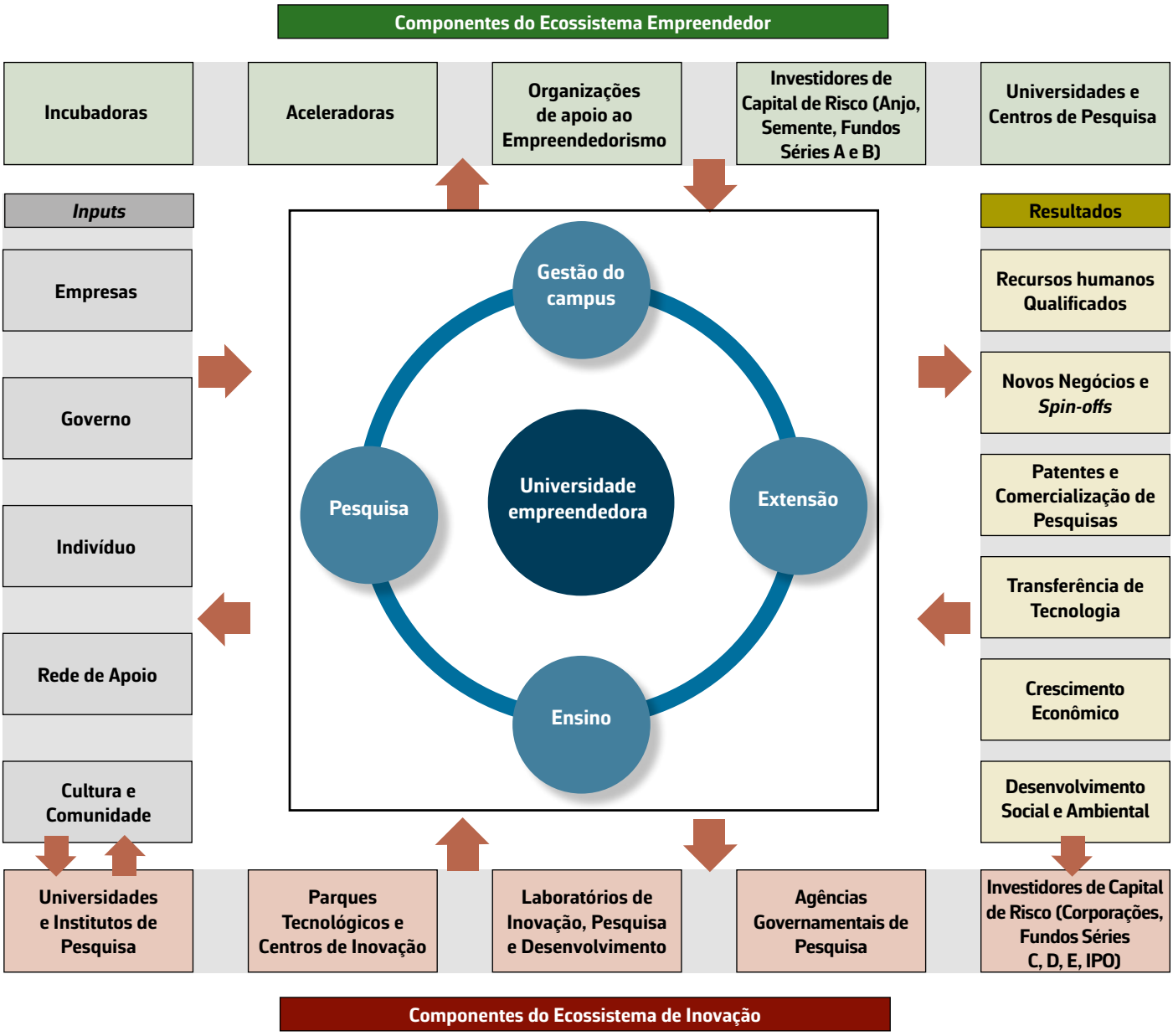
O ensino, a pesquisa, a prática de empreendedorismo e os Ecossistemas Empreendedor e de Inovação têm atraído a atenção de pesquisadores. Estudos vêm envolvendo diferentes aspectos, como a atitude empreendedora[6] e a ação empreendedora[7] de universitários; benefícios[8], efeitos[9] e desafios[10] do Ensino de Empreendedorismo; e domínios e combinações que formam o Ecossistema Empreendedor[11] em torno da universidade.

No entanto, não identificamos *frameworks* que integrassem as relações entre a universidade (liderança do *campus*, ensino, pesquisa e extensão), *stakeholders* da Quádrupla Hélice (universidade-empresa-governo-sociedade) e os ecossistemas envolvidos. Portanto, entendemos a urgência de conectar os diversos as-

pectos da UE e elaboramos o ***Framework* Integrado de Universidade Empreendedora** (Figura 2), que apresenta um mapa da experiência da UE, considerando: *inputs* do ambiente em que a universidade está inserida; gestão do *campus*, pesquisa, ensino e extensão; componentes do Ecossistema Empreendedor e do Ecossistema de Inovação, no entorno da universidade; e resultados gerados.

Figura 2.

***Framework* Integrado de Universidade Empreendedora**



A seguir, serão detalhados os principais aspectos que fazem parte da UE, a fim de gerar implicações práticas para as universidades brasileiras e contribuir na criação e desenvolvimento de iniciativas empreendedoras e de UEs.

INPUTS

Foram considerados como "*inputs*" indivíduos, empresas, governo, rede de apoio e comunidade, atores que geram conhecimento e oportunidades para a universidade. A Tabela 1 detalha como cada um deles pode impulsionar a UE.

Tabela 1.

***Inputs* para geração de oportunidades para a Universidade Empreendedora**

Inputs	Descrição
Indivíduos	Estudantes, professores e pesquisadores são os principais atores no processo empreendedor, que começa no nível individual. Suas motivações, crenças e repertório influenciam o processo empreendedor da UE. Para os indivíduos aproveitarem uma oportunidade empreendedora, conta experiência anterior com empreendedorismo[12] e processo de tomada de decisão[13].
Empresas	Relacionamentos com empresas impulsionam o processo empreendedor. Empresas realizam parcerias com universidades em busca de inovação e mão de obra qualificada. As UEs podem ser uma fonte importante de provimento de funcionários com perfis empreendedores, os chamados intraempreendedores, cada vez mais demandados nas organizações. O início de cooperação pode se dar por parcerias com áreas de estágio das universidades e apoio a incubadoras e aceleradoras.
Governo	O governo desenvolve políticas públicas e oferece programas de financiamento direto e/ou remoção de barreiras à criação de novos empreendimentos[14]. É importante abrir diálogo com formuladores de políticas públicas, tais como legisladores e influenciadores políticos, a fim de que possam efetivamente entender os desafios de uma UE e legislar em seu apoio. A Política Nacional da Inovação[15] e a Lei do Bem[16] são exemplos disso.
Rede de Apoio	Profissionais competentes e qualificados auxiliam empreendedores e pesquisadores a alcançarem seus objetivos. Esses profissionais internos ou externos permitem acesso a recursos, *expertise* e *know-how* externos à universidade e/ou ajudam a desenvolver áreas internas especializadas em apoiar transferência de tecnologia e patenteamento, entre outras iniciativas.
Comunidade	A cultura empreendedora da universidade é influenciada pelo contexto regional, histórias de sucesso de outros empreendedores, normas sociais, incentivos formais e informais, demandas e necessidades de comunidades locais[17].

AMBIENTE INTERNO DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

O contexto interno das UEs envolve a integração de quatro pilares: gestão do *campus*, ensino, pesquisa e extensão (Tabela 2).

A gestão do *campus* desempenha papel essencial para fortalecer e expandir Ecossistemas de Inovação[26]. É fundamental desenvolver capacidade da gestão na liderança para direcionar recursos, estabelecer parcerias e realizar atividades para inovação, criação de empreendimentos e adaptação às mudanças do ambiente.

Na *pesquisa*, parceria com empresas e governo para financiamento de pesquisa de ponta, acesso a fundos de inovação e realização de estudos que tragam benefícios e tecnologia para a comunidade podem ser alternativas para o fortalecimento da UE. Iniciativas como essas têm potencial de produzir resultados, via, por exemplo, comercialização de produções científicas, e de gerar vantagem competitiva para as universidades.

No *ensino*, abordagens da andragogia (aprendizagem autodirigida para habilidades e mentalidade empreendedoras) e da heutagogia (aprendizagem mais autônoma, para aprender a aprender) são especialmente relevantes em ambientes empreendedores, em que a incerteza é comum[27]. Utilizamos a Matriz de Métodos de Ensino de Empreendedorismo (Figura 3) para mapear abordagens de Ensino do Empreendedorismo, de modo que cada universidade possa definir as metodologias adequadas aos objetivos de aprendizagem e ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Nessa matriz, temos as metodologias: i) inovadoras, mais alinhadas aos métodos emergentes e ideais relacionados na Figura 3, como *lean startup*, *design* de negócios, *design thinking*, jogos e dinâmicas, *elevator pitch*, negociação de *equity*, entre outros; em conjunto com ii) tradicionais, com abordagem da pedagogia, como aulas teóricas, livros didáticos, vídeos, mentorias, estudos de caso, palestras e encontros com empreendedores bem-sucedidos, entre outros métodos.

Embora a pedagogia, mais tradicional, tenha sido considerada menos relevante no Ensino de Empreendedorismo recente[28], destacamos a importância da combinação de diferentes abordagens, dependendo dos objetivos de aprendizagem, necessidades e contexto. Além disso, a junção de métodos pode potencializar o Ensino do Empreendedorismo. Por exemplo, uma palestra de um grande empreendedor, embora coloque o aluno em um papel mais passivo na aprendizagem, pode motivá-lo a pensar em uma oportunidade de

Tabela 2.

Pilares da Universidade Empreendedora

Pilar	Resumo
Gestão do *Campus*	A gestão dos líderes do campus é fundamental para a UE. A liderança da universidade precisa desenvolver capacidades dinâmicas, ou seja, habilidades organizacionais para inovação e adaptação às mudanças do ambiente[18]. As capacidades dinâmicas da equipe envolvem processos de alto nível para estabelecer parcerias, direcionar recursos e realizar atividades que criam condições para empreendimentos. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas permite identificar e aproveitar oportunidades[19] e fortalecer o ecossistema de inovação[20] e o ecossistema empreendedor[21] para aumentar a competitividade e a sobrevivência em longo prazo[22].
Pesquisa	O desenvolvimento de pesquisa científica de qualidade e de ponta contribui para transformar produções acadêmicas em produtos e serviços viáveis. Esse processo inclui o entendimento dos fatores de sucesso para a criação de *spin-offs*; a estruturação de processos de transferência de tecnologia para empresas, governo e comunidade; e as melhores práticas para comercializar descobertas e inovações científicas.
Ensino	O ensino para o empreendedorismo considera o contexto dos estudantes[23] e interesses de carreira[24]. Utiliza métodos variados – como pedagogia, andragogia (aprendizagem autodirigida para habilidades e mentalidade empreendedoras) e heutagogia (aprendizagem mais autônoma, para aprender a aprender) – para formar empreendedores, combinando abordagens tradicionais e inovadoras[25]. A proposta da Matriz de Métodos de Ensino de Empreendedorismo (Figura 3) auxilia a definição das metodologias adequadas para cada contexto.
Extensão	A extensão envolve atividades extracurriculares que aproximam a universidade do mercado, comunidade, empresas e governo. Inclui suporte a startups e novos negócios, fornecendo mentoria e *networking*, acesso a serviços especializados (contabilidade, consultoria jurídica, RH), instalações de incubação, aceleradoras e espaços de *coworking*. Recursos, expertise e *know-how* facilitam ações e interações de potenciais empreendedores. Gerar confiança e conectividade nesses ambientes pode potencializar oportunidades empreendedoras.

Figura 3.

Matriz de Métodos de Ensino de Empreendedorismo

Métodos de ensino	Tradicional	Emergente	Ideal
Abordagem Instrucional	Pedagogia	Andragogia	Heutagogia
Papel do educador	Expositor	Instrutor	Facilitador
Papel do aluno	Passivo	Ativo (simulando)	Ativo (fazendo)
Foco de aprendizagem	Professor	Professor e aluno	Aluno e aprendizado
Motivação para aprender	Baixa	Média	Alta
Tipo de ensino	"Sobre"o empreendedorismo	"Para" o empreendedorismo	"Por meio" do empreendedorismo
Conteúdo	Perfil empreendedor	Processo/Cognição	Empreendedorismo como método (prática)
Resultados esperados	Conscientização	Mentalidade	Projeto/*Startup*
Adaptação ao Contexto			

Fonte: Adaptado pelos autores [29]

negócio (conscientização/intenção empreendedora). Para que a ideia se transforme em realidade, entram em conjunto métodos mais práticos emergentes e ideias (ação empreendedora).

Na *extensão*, parcerias com o mercado e a comunidade são fundamentais. Nesse sentido, é importante que haja um sistema de suporte interno ao empreendedorismo para facilitar as ações empreendedoras e as interações, aumentando a visibilidade e a confiabilidade das intenções empreendedoras e a potencializando o aproveitamento de oportunidades[30].

COMPONENTES DO ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

As universidades podem ter papel central em um Ecossistema Empreendedor, que apoia o desenvolvimento e crescimento de *startups* inovadoras. O Ecossistema Empreendedor também encoraja outros atores a assumirem os riscos de financiar e fornecer suporte aos empreendimentos nascentes[31] e oferecerem recursos que aumentam a competitividade das novas empresas[32]. Empreendedores precisam de acesso a investimentos e financiamentos, e a universidade pode estabelecer parcerias e atrair investimento público e privado para transferência de tecnologia, comercialização da ciência e do conhecimento e novos empreendimentos gerados[33].

A Tabela 3 apresenta os principais componentes de um Ecossistema Empreendedor: incubadoras, aceleradoras, organizações de apoio, investidores, universidades e centros de pesquisa. A grande questão é que, muitas vezes, as universidades possuem tais elementos – um centro de pesquisa,

Tabela 3.

Principais componentes do Ecossistema Empreendedor

Instituições	Funções
Incubadoras de Projetos	As incubadoras fornecem suporte, mentoria, espaço de trabalho e treinamento para *startups* e negócios em estágio inicial. A universidade pode colaborar oferecendo suporte aos negócios, por meio de incubadoras internas ou externas e laboratórios e recursos para testes e desenvolvimento de projetos, além de conectar estudantes a *startups* e projetos incubados
Aceleradoras de Negócios	Aceleradoras contribuem para o rápido crescimento das *startups*, oferecendo mentoria especializada e investimentos. A universidade pode oferecer conhecimento especializado por meio de professores e pesquisadores, além de promover o *networking* entre *startups* aceleradas, interna ou externamente, e investidores do setor.
Organizações de Apoio ao Empreendedorismo	Organizações sem fins lucrativos (por exemplo, Endeavor) e governamentais (por exemplo, Sebrae) fornecem conhecimento e recursos aos empreendedores. A universidade pode trabalhar em parceria com essas organizações, realizando eventos de capacitação e feiras de inovação e criando um ambiente favorável à troca de experiências entre as comunidades acadêmica e empreendedora.
Investidores de Capital de Risco (Venture Capital)	Investidores-anjo e fundos de *venture capital* (Semente e Séries A e B) fornecem capital financeiro e mentoria para *startups* e negócios em troca de participação acionária e retornos futuros. A universidade pode aproximar *startups* universitárias e investidores, por meio de *pitch days*, rodadas de negócios e conexão entre pesquisadores e mercado.
Universidades e Centros de Pesquisa	Além de oferecer programas de empreendedorismo e suporte aos negócios, as universidades podem promover comercialização de pesquisa transferência de tecnologia e registro de patentes. Ao fomentar a cultura empreendedora entre professores, pesquisadores e estudantes e promover a colaboração com o mercado e a sociedade, as universidades geram novas oportunidades de negócios, fortalecem a inovação regional e global e beneficiam os cidadãos.

uma incubadora ou relações com organizações de apoio. No entanto, o sistema não é maduro o suficiente para gerar resultados significativos, ou seja, os produtos gerados não atraem investidores, a burocracia da universidade não acompanha o ritmo demandado pelos investidores e o *timing* do pesquisador é diferente do que o mercado exige, entre outros obstáculos.

É importante que o ecossistema seja mais interativo e produza resultados mais eficientes. A maturidade e a eficácia de um Ecossistema Empreendedor residem na interação entre as diversas instituições que o compõem. Estas devem trabalhar alinhadas, em colaboração, de tal modo que a relação ganha-ganha entre atores seja evidenciada a todo momento. Caso contrário, o ecossistema não se fortalece e não traz os resultados esperados. Um exemplo de como aumentar a colaboração é incluir investidores-anjo e organizações de apoio ao empreendedorismo como mentores ou até mesmo no conselho de incubadoras e aceleradoras.

COMPONENTES DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

As universidades podem atuar tanto no Ecossistema Empreendedor, apoiando a criação e o desenvolvimento de novos negócios, quanto no Ecossistema de Inovação, liderando iniciativas focadas em pesquisa e desenvolvimento. Ao gerar novas descobertas e promover o desenvolvimento de tecnologias em seus laboratórios de pesquisa, as universidades facilitam a criação de novos negócios, muitas vezes incubados dentro do próprio *campus*. Isso contribui significativamente para o crescimento de economias locais e globais. Da mesma forma, investidores de risco podem atuar em ambos os ecossistemas, fornecendo recursos tanto para inovação quanto para novos empreendimentos.

Como UE, as instituições de ensino superior podem liderar ambientes de inovação, orquestrando iniciativas regionais que envolvem parcerias com diversos atores no entorno de suas instalações. Nessas iniciativas, as UEs desempenham papel-chave no Ecossistema de Inovação, promovendo a colaboração entre *stakeholders* públicos, privados e organizações da sociedade civil[34]. Os principais componentes que compõem esse ecossistema — tais como parques tecnológicos, centros de inovação, laboratórios de inovação e P&D, agências governamentais de pesquisa e investidores — interagem com a universidade para promover o desenvolvimento tecnológico e econômico (Tabela 4).

As universidades que buscam ser empreendedoras e liderar Ecossistemas de Inovação precisam utilizar suas capacidades dinâmicas de identificação de tendências (*sensing*), aproveitamento de oportunidades (*seizing*) e transformação no ambiente *(transforming*). Para cada estágio de desenvolvimento do Ecossistema de Inovação, a universidade pode assumir funções que contribuam para criação, desenvolvimento e gerenciamento do ecossistema[35].

Tabela 4.

Principais componentes do Ecossistema de Inovação

Instituições	Funções
Universidades e Instituições de Pesquisa	As universidades realizam pesquisa de ponta em diversas áreas, gerando conhecimento e tecnologias inovadoras. Atuam como *hubs* de conhecimento e inovação, impulsionando o desenvolvimento de novos produtos e soluções tecnológicas que podem ser transferidas para a sociedade, por meio de parcerias com indústria, empresas e governo.
Parques Tecnológicos e Centros de Inovação	Parques tecnológicos transformam pesquisa acadêmica em produtos e serviços comerciais e transferem tecnologia para os setores público e privado. Já os centros de inovação incentivam a criatividade e a geração de inovação em setores diversos, indo além da tecnologia. A colaboração entre indústrias, *startups*, universidades e governos é essencial para o funcionamento desses espaços. Por meio de parcerias estratégicas com parques tecnológicos e centros de inovação, as universidades podem acelerar a criação de soluções inovadoras de estudantes e transformar pesquisas acadêmicas de pesquisadores em benefícios para a sociedade.
Laboratórios de Inovação e de Pesquisa e Desenvolvimento	Nessas instalações especializadas, cientistas e pesquisadores conduzem experimentos e desenvolvem tecnologias avançadas em projetos aplicados a empresas, bem como alguma atividade de pesquisa básica. Os laboratórios contribuem para o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções para problemas complexos, tanto na ciência quanto em aplicações industriais. As universidades podem fortalecer o ecossistema de inovação oferecendo essa infraestrutura, em parceria com indústria, empresas e governo, para acelerar a pesquisa aplicada e possibilitar o desenvolvimento de soluções para o mercado e a sociedade.
Agências Governamentais de Pesquisa	Órgãos governamentais responsáveis por financiar e coordenar pesquisas científicas e tecnológicas, as agências governamentais – como Faps (Fapesp, Fapemig) e Finep – servem como indutores de temas e pesquisas importantes para o desenvolvimento do País. É importante que tais iniciativas de indução estejam alinhadas com um plano estratégico governamental de áreas prioritárias a serem desenvolvidas, definidas com a participação das universidades.
Investidores de Capital de Risco (*Venture Capital*, *Corporate Venture Capital* e *Venture Building*)	Investidores financiam *startups* e projetos de inovação em troca de participação acionária ou acesso a tecnologias promissoras. A integração desses agentes financeiros às atividades de uma universidade é o principal desafio para os gestores das UEs, dado que muitas vezes objetivos e *timing* não estão alinhados.

A Tabela 5 mostra alguns caminhos que as UEs devem percorrer para atingir um estágio de desenvolvimento e renovação. A maioria das universidades brasileiras ainda se encontra em estágio inicial, com poucas interações com os membros do ecossistema. Mais do que aproveitar oportunidades de transformação e produzir mudanças significativas no ambiente, as universidades brasileiras, em sua maioria, concentram-se na compreensão e identificação de tendências, com impactos limitados devido à pouca maturidade do Ecossistema de Inovação.

RESULTADOS

Esta parte do *framework* destaca as possibilidades de resultados gerados para as empresas, mercado e sociedade, que podem incluir novos negócios, patentes e comercialização de pesquisa, transferência de tecnologia, *spin-offs* (negócios e pesquisa), crescimento econômico e desenvolvimento social. O papel das universidades em apoiar comercialização da ciência e atividades empresariais facilita o desenvolvimento econômico regional e a geração de emprego. No entanto, mesmo existindo cerca de 1.200 UEs globalmente, o modelo de UE apresentado pela maior parte da literatura acadêmica pode ter limitações. O modelo é adotado principalmente por universidades de elite, a maioria privadas, e os resultados podem não beneficiar os cidadãos[37].

As universidades de elite têm sido mais eficientes em aproveitar, comercializar e monetizar inovações que promovem destruição criativa[38] ou inovação disruptiva[39]; mais capazes de angariar recursos por meio, por exemplo, de licenciamento ou *spin-off*; e mais efetivas em proteger direitos sobre a tecnologia (via patentes), garantindo que o uso (semi) exclusivo da informação (e da tecnologia) crie uma vantagem competitiva[40]. Mas a comercialização das descobertas científicas e o empreendedorismo universitário também podem gerar benefícios para um grupo mais amplo de *stakeholders* e contribuir para a redução das desigualdades sociai[41].

CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

A visão holística do modelo de UE, no contexto das relações Quádrupla Hélice, que envolve parcerias com *stakeholders* e o desenvolvimento dos Ecossistemas Empreendedor e de Inovação, contribui para que as universidades estabeleçam planos e criem condições para aproveitar e comercializar inovações para geração de receita e benefícios para a sociedade, por meio de ensino, prática e pesquisa. Fundamentada em uma revisão abrangente da literatura, nossa proposta de *framework* enfatiza a necessidade de integrar ambientes e estabelecer as relações entre universidade, empresas, governo e sociedade.

Especificamente em relação ao Ecossistema Empreendedor, a criação de incubadoras e aceleradoras estimula o empreendedorismo e auxilia a fomentar uma cultura empreendedora entre os alunos. Já em

Tabela 5.

Estágios dos Ecossistemas de Inovação e Funções das Universidades Empreendedoras

Tópicos	Estágio inicial	Estágio de desenvolvimento	Estágio de renovação
Características do Ecossistema de Inovação	• Poucas empresas. • Raras interações entre os membros do ecossistema. • Baixa identidade.	• Participação ativa de agências e organizações de apoio. • Estabelecimento de canais de comunicação para troca de conhecimento no ecossistema. • Redes entre empresas e profissionais bem-estabelecidas.	• Estagnação dos setores estabelecidos. • Renovação do ecossistema para acompanhar inovações tecnológicas e novos mercados. • Deslocamento de atividade de patentes para áreas emergentes ou inexploradas, em adaptação às novas demandas tecnológicas e de mercado
Funções da universidade	**Atrativa** • Recrutar estudantes e reter graduados na região. • Favorecer o empreendedorismo entre docentes e a proximidade física de empresas no entorno do campus.	**Consolidadora** • Apoiar incubadoras de projetos e *startups*. • Desenvolver tecnologias de nicho. Organizar/sediar eventos de *networking* e competições de negócios. • Criar programas de parceria/ relacionamento com as empresas.	**Agente de mudança** • Divulgar tecnologias promissoras. • Buscar caminhos promissores de pesquisa. • Tornar o entorno mais atrativo para trabalhadores qualificados.
Capacidade de resposta	• Identificação (*Sensing*): capacidade de identificar e compreender as mudanças e tendências	• Implementação (*Seizing*): habilidade de aproveitar oportunidades, recursos e iniciativas para colaboração com agentes externos, como empresas privadas de tecnologia.	• Transformação (*Transforming*): competência para liderar e promover mudanças significativas nos ambientes (competitividade, crescimento e desenvolvimento sustentável).
Exemplos de escolas (EUA)	• *Carnegie Mellon University*.	• *University of California, Berkeley*	• *University of Pennsylvania*
Decisões principais da universidade	• Identificar campos-chave para novos programas de pesquisa. • Dar nova ênfase à pesquisa e ao empreendedorismo.	• Fomentar a geração de novos empreendimentos • Aumentara o nível de comunicação e cooperação entre os participantes do ecossistema.	• Desenvolver estratégia que transforma seu ambiente externo. • Liderar iniciativas locais para revitalizar seu bairro.

Fonte: adaptado pelos autores[36].

relação ao Ecossistema de Inovação, o *framework* aponta a importância de parcerias com empresas, agências governamentais como Fapesp ou Finep, parques tecnológicos, institutos de pesquisa e investidores em geral. Assim, é importante envolver esses atores no contexto da universidade, por exemplo, convidando-os para participar de eventos, *demodays* e parcerias. O *framework* pode contribuir para mapear e estruturar o processo de inovação no contexto em que a universidade está inserida.

Do ponto de vista das universidades – e de seus líderes, docentes e pesquisadores, o *framework* permite que elas se preparem para uma atuação mais empreendedora, desenvolvendo atividades tanto internamente quanto externamente, e em parceria com componentes dos Ecossistemas Empreendedor e de Inovação, com o propósito de gerar novos produtos e serviços que contribuam para a competitividade e crescimento econômico do País.

Universidades, especialmente aquelas que ainda não se transformaram em UE ou que estão nos estágios iniciais ou em desenvolvimento, têm no *framework* uma visão completa e integrada. Devem considerar o Ensino de Empreendedorismo conjuntamente ao apoio a novos negócios e ao processo empreendedor (da geração da ideia de pesquisa e negócio à concretização) para auxiliar os estudantes em cada estágio. É importante frisar que investir em Ensino de Empreendedorismo e Suporte ao Empreendedorismo pode ser

Tabela 6.

Resultados da Universidade Empreendedora

Tipo de resultado	Descrição
Recursos Humanos Qualificados	As UEs promovem a formação de recursos humanos competentes e qualificados para atuação na sociedade e no mercado com alta capacidade de empregabilidade.
Novos Negócios e Spin-offs	As UEs são fontes importantes de criação de novos negócios e *spin-offs*, contribuindo para a geração de receitas e o consequente desenvolvimento do País.
Patentes e Comercialização de Pesquisa	As UEs promovem desenvolvimento econômico regional e crescimento do emprego, apoiando a comercialização de ciência e atividades empresariais. A Lei Bayh-Dole (EUA) e legislações similares (no Brasil, a Política Nacional de Inovação, 2020)[42] permitem que universidades e pequenas empresas detenham direitos de patentes sobre invenções financiadas pelo governo, facilitando a proteção e a comercialização de inovações[43].
Transferência de Tecnologia	As UEs contribuem com a análise de transferências de tecnologia das universidades para as empresas, governo e sociedade. Estudos sobre a eficácia dessas iniciativas ajudam a entender e melhorar os processos e mecanismos envolvidos.
Crescimento Econômico	As UEs, por meio de atividades empreendedoras e de comercialização de ciência e tecnologia, contribuem para o crescimento econômico regional. Geram empregos e estimulam a inovação, embora possa existir alocação inadequada de recursos por universidades fora do eixo de elite[44]. Ainda há necessidade de modelos mais inclusivos e sustentáveis
Desenvolvimento Social e Ambiental	As UEs devem promover a Inclusão de componentes sociais[45] e ambientais nos empreendimentos universitários para garantir que os benefícios alcancem a comunidade local. Devem considerar as motivações e contextos individuais dos estudantes e as relações na Quádrupla (universidade-empresa-governo-sociedade)/Quíntupla Hélice (universidade-empresa-governo-sociedade-meio-ambiente) para explorar oportunidades que promovam impactos sociais e ambientais positivos.

um processo lento, com resultados no longo prazo. Os estudantes precisam aprender empreendedorismo cedo, mas, muitas vezes, o resultado não virá rapidamente, pois a criação de um negócio tem um tempo de maturação.

Esperamos que nossa proposta facilite a integração das ações empreendedoras nas universidades, no contexto da equipe de liderança (de cima para baixo); dos estudantes, professores e pesquisadores (de baixo para cima); de líderes empresariais, que podem enxergar, a partir do artigo, um potencial de parceria de suas empresas com UEs; e das partes interessadas para o desenvolvimento econômico e social.

NOTAS

1. Heaton, S., Lewin, D., & Teece, D. J. (2020). Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership. *Managerial and Decision Economics, 41*(6), 1126-1140. https://doi.org/10.1002/mde.3015

2. Thomas, E., Faccin, K., & Asheim, B. T. (2021). Universities as orchestrators of the development of regional innovation ecosystems in emerging economies. *Growth and Change, 52*(2), 770-789. https://doi.org/10.1111/grow.12442

3. Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer, 37*, 43-74. https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x

4. Senivongse, C., Bennet, A., & Mariano, S. (2017). Utilizing a systematic literature review to develop an integrated framework for information and knowledge management systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47*(2), 250-264. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-03-2017-0011

5. Brandão, C. E., & Becker, J. L. (2022). Como gerenciar os riscos de inteligência artificial. GV-Executivo, 21(4). https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n4.2022.88403; Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine, 96*(3), 118-121. https://doi.org/10.1177/014107680309600304

6. Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management, 53*(1), 75-93. https://doi.org/10.1080/08985626.2013.821318; Fuller, B., Liu, Y., Bajaba, S., Marler, L. E., & Pratt, J. (2018). Examining how the personality, self-efficacy, and anticipatory cognitions of potential entrepreneurs shape their entrepreneurial intentions. *Personality and Individual Differences, 125*, 120-125. https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.005

7. McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review, 31*(1), 132-152. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628; Kautonen, T., Gelderen, M. Van, & Tornikoski, E. T. (2013). Predicting entrepreneurial behaviour: A test of the theory of planned behaviour. *Applied Economics, 45*(6), 697-707. https://doi.org/10.1111/etap.12056; Shirokova, G., Osiyevskyy, O., & Bogatyreva, K. (2016). Exploring the intention–behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal, 34*(4), 386-399. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.007

8. Charney, A., & Libecap, G. D. (2000). *The impact of entrepreneurship education: An evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona, 1985-1999*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1262343

9. Sirelkhatim, F., & Gangi, Y. (2015). Entrepreneurship education: A systematic literature review of curricula contents and teaching methods. *Cogent Business & Management, 2*(1), 1052034. https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1052034

10. Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. Entrepreneurship *Theory and Practice, 29*(5), 577-597. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x

11. Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship,* Babson entrepreneurship ecosystem Project, Babson College, Babson Park, MA; Isenberg, D. J. (2016). Applying the ecosystem metaphor to entrepreneurship: Uses and abuses. *The Antitrust Bulletin, 61*(4), 564-573. https://doi.org/10.1177/0003603X16676162; Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(1), 49-72. https://doi.org/10.1111/etap.12167

12. Maritz, A. (2017). Illuminating the black box of entrepreneurship education programmes: Part 2. Education+ Training, 59(5), 471-482

https://doi.org/10.1108/ET-02-2017-0018; Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education, 16*(2), 277-299. https://doi. org/10.5465/amle.2015.0026
13. Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The individual-opportunity nexus. In *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction* (pp. 161-191). Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_8
14. Spigel, B. (2017). *The relational organization of entrepreneurial ecosystems. Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(1), 49-72. https://doi.org/10.1111/etap.12167
15. *Decreto n. 10.534, de 28 de outubro de 2020*. (2020). Política Nacional de Inovação. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10534.htm
16. *Lei n. 11.196, de 21 de novembro de 2005*. (2005). Regime especial de tributação para a plataforma de exportação de serviços de tecnologia da informação – REPES. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm
17. Meek, W. R., & Gianiodis, P. T. (2023). The death and rebirth of the entrepreneurial university model. *Academy of Management Perspectives, 37*(1), 55-71. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0180
18. Leih, S., & Teece, D. (2016). Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Perspectives, 30*(2), 182-210. http://www.jstor.org/stable/44645034
19. Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The individual-opportunity nexus. In *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction* (pp. 161-191). Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_8
20. Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change, 28*(4), 921-939. https://doi.org/10.1093/icc/dtz038
21. Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship*, Babson entrepreneurship ecosystem Project, Babson College, Babson Park, MA
22. Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change, 28*(4), 921-939. https://doi.org/10.1093/icc/dtz038
23. Heaton, S., Lewin, D., & Teece, D. J. (2020). Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership. *Managerial and Decision Economics, 41*(6), 1126-1140.
24. Toscher, B. (2019). Entrepreneurial learning in arts entrepreneurship education: A conceptual framework. *Artivate, 8*(1), 3-22. https://doi.org/10.1353/artv.2019.0003
25. Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. E*ntrepreneurship Education and Pedagogy, 1*(1), 8-41. https://doi.org/10.1177/2515127417737286
26. Leih, S., & Teece, D. (2016). Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Perspectives, 30*(2), 182-210. http://www.jstor.org/stable/44645034; Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change, 28*(4), 921-939. https://doi.org/10.1093/icc/dtz03
27. Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy, 1*(1), 8-41. https://doi.org/10.1177/2515127417737286
28. Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy, 1*(1), 8-41. https://doi.org/10.1177/2515127417737286
29. Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy, 1*(1), 8-41. https://doi.org/10.1177/2515127417737286
30. Nair, S., Gaim, M., & Dimov, D. (2022). Toward the emergence of entrepreneurial opportunities: Organizing early-phase new venture creation support systems. *Academy of Management Review, 47*(1), 162-183. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0040
31. Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(1), 49-72. https://doi.org/10.1111/etap.12167
32. Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship*, Babson entrepreneurship ecosystem Project, Babson College, Babson Park, MA; Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(1), 49-72. https://doi.org/10.1111/etap.12167; Nair, S., Gaim, M., & Dimov, D. (2022). Toward the emergence of entrepreneurial opportunities: Organizing early-phase new venture creation support systems. *Academy of Management Review, 47*(1), 162-183. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0040
33. Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship,* Babson entrepreneurship ecosystem Project, Babson College, Babson Park, MA
34. Thomas et al. (2021); Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2022). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation, 29*(2), 285-309. https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1941799
35. Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change, 28*(4), 921-939. https://doi.org/10.1093/icc/dtz038
36. Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change, 28*(4), 921-939. https://doi.org/10.1093/icc/dtz038
37. Meek, W. R., & Gianiodis, P. T. (2023). The death and rebirth of the entrepreneurial university model. *Academy of Management Perspectives, 37*(1), 55-71. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0180
38. Schumpeter, J. A. (2013). Capitalism, socialism and democracy. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203202050
39. Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
40. Meek, W. R., & Gianiodis, P. T. (2023). The death and rebirth of the entrepreneurial university model. A*cademy of Management Perspectives, 37*(1), 55-71. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0180
41. Meek, W. R., & Gianiodis, P. T. (2023). The death and rebirth of the entrepreneurial university model. *Academy of Management Perspectives, 37*(1), 55-71. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0180

42. *Decreto n. 10.534, de 28 de outubro de 2020. (2020)*. Política Nacional de Inovação. *https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10534.htm*
43. Meek, W. R., & Gianiodis, P. T. (2023). The death and rebirth of the entrepreneurial university model. *Academy of Management Perspectives, 37*(1), 55-71. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0180
44. Meek, W. R., & Gianiodis, P. T. (2023). The death and rebirth of the entrepreneurial university model. *Academy of Management Perspectives, 37*(1), 55-71. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0180
45. Meek, W. R., & Gianiodis, P. T. (2023). The death and rebirth of the entrepreneurial university model. *Academy of Management Perspectives, 37*(1), 55-71. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0180

CONFLITOS DE INTERESSE
Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA
Dario Vedana: Conceituação, curadoria de dados, Metodologia; Administração de projetos; Programas; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Tales Andreassi: Conceituação; Metodologia; Recursos; Supervisão; Validação; Redação – revisão e edição.

Submetido 13-06-2024. **Aprovado** 30-10-2024. Avaliado pelos editores convidados da Chamada de Trabalhos Ecossistemas de inovação: estratégia, gestão, indicadores e impacto. Versão original.
DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.91365

ULTRAPASSANDO AS BARREIRAS DA INOVAÇÃO RADICAL

OVERCOMING THE BARRIERS OF RADICAL INNOVATION



Falhas são inevitáveis em projetos disruptivos, que carregam a incerteza em sua natureza. Propomos um modelo de governança em quatro etapas para lidar com essas falhas e aumentar as chances de os projetos vingarem.

Failures are inevitable in disruptive projects, which carry uncertainty in their nature. We propose a four-step governance model to deal with these failures and increase the chances of projects succeeding.

Leonardo Augusto Vasconcelos Gomes – Professor da FEA-USP
E-mail: lavgomes@usp.br
Felipe Mendes Borini – Professor da FEA-USP
E-mail: fborini@usp.br

Resumo

Objetivo: propor o estabelecimento de governança da falha na empresa e no ecossistema para implantar projetos de inovação radical.

Estado da arte: no processo de inovação radical, as empresas inevitavelmente falham, pois esses projetos enfrentam uma série de incertezas. No entanto, pesquisas mostram um viés antifalhas nas empresas, o que dificulta a criação ou finalização de projetos disruptivos. Isso ocorre porque falhas são tratadas como erros - esses sim previsíveis, comuns em projetos de inovação incremental.

Originalidade: o artigo propõe quatro passos para a implementação de uma governança da falha, de modo que as empresas possam estabelecer, com sucesso, projetos de inovação radical.

Impactos: o modelo de governança da falha proposto no artigo pode ser implementado por organizações que estão iniciando ou já trabalharam com inovação radical, assim como por gestores e demais atores de ecossistemas de inovação.

Palavras-chave: inovação radical, governança da falha, incerteza, gestão de ecossistemas.

ODS: 9 - Indústria, inovação e infraestrutura.

ABSTRACT

Objective: *To propose the establishment of failure governance within companies and their ecosystems to implement radical innovation projects.*

Current research status: *Radical innovation processes are inherently prone to failure due to a series of uncertainties. However, research shows an anti-failure bias in companies, which hampers the initiation and completion of disruptive projects. This bias stems from the tendency to treat failures as errors – which are predictable and common in incremental innovation projects.*

Originality: *The article proposes four steps for implementing failure governance, enabling companies to effectively carry out radical innovation projects.*

Impacts: *The proposed failure governance model can be implemented by organizations starting or advancing radical innovation efforts and by managers and other actors in innovation ecosystems.*

Keywords: *radical innovation, failure governance, uncertainty, ecosystem management.*

SDGs: 9 – *Industry, innovation and infrastructure.*



Ao depararmos com uma inovação radical, costumamos nos atentar para o grau de novidade da ideia, do conceito, do produto/serviço. De fato, é o que mais chama a nossa atenção como consumidores. Contudo, o olhar como gestor nos leva a admirar não somente esses quesitos mas, sobretudo, a complexidade da administração de um projeto disruptivo. Inovações radicais precisam superar vários eventos de falhas ao longo de um dado projeto[1], em especial, a necessidade de desenvolver e orquestrar o ecossistema de inovação sob as incertezas características desse tipo de transformação.[2]

Na jornada da gestão de projetos de inovação radical, muitas promessas de novos produtos e serviços deixam de existir. Um dos motivos para isso são as falhas que acontecem no caminho. A falha é inerente a projetos dessa categoria[3]. No entanto, as empresas tendem a tratar essas falhas como erros; logo, costumam punir e descontinuar projetos de inovação radical quando incorrem em falhas.

Há várias razões para que isso ocorra. Talvez, a principal seja que muitas dessas empresas começaram a inovar mais radicalmente depois de serem, por muito tempo, bem-sucedidas em inovação incremental. Assim, construíram forte governança para prevenir e lidar com o erro. Toda a

lógica da excelência operacional, calcada no controle de qualidade, consiste em evitar que o erro ocorra[4]. Mas o erro é muito diferente da falha, apesar de ambos serem resultados não satisfatórios de uma decisão ou ação. Erro ocorre em situações que envolvem riscos – nas quais existem dados históricos que podem guiar decisões e ações, e permitem identificar o que deve ser feito. Então, o erro ocorre quando há desvio do caminho/guia previamente definido. Mas falha é diferente, pois envolve situações de incertezas nas quais não existe o certo ou errado *a priori* (como discutiremos ao longo deste artigo).

Mesmo quando reconhecem as falhas, a posição de muitas empresas é a de criar instrumentos para preveni-las e eliminá-las[5]. Há predominância de um viés antifalha nas organizações. Consequentemente, os projetos tendem a ser governados por processos e indicadores não coerentes com a sua finalidade.

Projetos de inovação radical têm mais chance de sucesso quando são sustentados por empresas que implementam uma governança da falha. Trata-se de um conjunto de regras e mecanismos formais e informais[6] relacionados a como indivíduos e organizações gerenciam falhas durante processos de inovação. Essa governança pode ser estendida aos ecossistemas de inovação – como criar as condições para que os parceiros do ecossistema aprendam e se recuperem das falhas para continuarem a perseguir objetivos ambiciosos de inovação.

O objetivo deste artigo é mostrar como as organizações podem implementar a governança da falha para projetos de inovação radical no contexto dos ecossistemas de inovação. Propomos que essa é uma tarefa a ser conduzida pela liderança estratégica das organizações. Nosso objetivo não é explicar como as empresas evitam ou fogem das falhas. No nosso entender, essa seria uma perspectiva contra a falha – que reforçaria esse viés antifalha, o que acaba sendo um viés anti-inovação. Estamos preocupados em explicar os passos que a liderança estratégica deve seguir para gerenciar as inevitáveis falhas da inovação radical. Nossos resultados são inspirados em estudos de casos e mais de meia centena de entrevistas com atores de projetos de inovação radical conduzidos pelo *Building Radical Innovation and Disruption for Global Ecosystems* (Bridge), consórcio para geração de metodologias e ferramentas de ecossistemas de inovação, que envolve uma rede colaborativa de pesquisadores da Universidade de São Paulo, Isa Cteep e 100 Open Startups.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA: AUSÊNCIA DA GOVERNANÇA DA FALHA

Incerteza e falha são inerentes a projetos de inovação radical[7]. A incerteza pode ser entendida como a falta de parâmetros probabilísticos para prever as chances de sucesso ou insucesso de um acontecimento. Além disso, dados históricos não são úteis para guiar decisões futuras. Embora diversas atividades em uma organização estejam cercadas de incerteza[8], os projetos de inovação radical se destacam, pois são intrinsecamente incertos[9].

Assim como qualquer projeto, os de inovação radical têm como objetivo alcançar um resultado dentro de um período definido, com um orçamento específico e padrões de qualidade estabelecidos. No entanto, o resultado desses projetos é envolto em diferentes tipos de incerteza.

Primeiramente, existe a própria incerteza da oferta. A empresa não sabe se conseguirá alcançar o resultado desejado, assim como tem dificuldade em definir e mensurar esse resultado. Mesmo que o resultado seja alcançado, a configuração do produto ou serviço resultante não é clara, nem o padrão de qualidade associado.

Em segundo lugar, há a incerteza da demanda. Não existe mercado formado para produtos e serviços originados de inovação radical. E mesmo que haja indícios, ou ideia de quais produtos ou serviços serão substituídos por determinada inovação, é incerto se os clientes vão aceitá-la ou estarão dispostos e aptos para adotá-la e valorizá-la.

Terceiro, as incertezas envolvem o ecossistema[10]. Tanto para desenvolver a inovação quanto para sustentar sua comercialização, o ecossistema precisa ser desenvolvido. Para uma inovação radical chegar ao mercado, não basta a intenção e a ação da empresa que lidera o projeto; é necessária também a orquestração de todo o ecossistema envolvido. A empresa líder precisa enfrentar a incerteza relacionada à capacidade de adaptação de fornecedores, parceiros e outros atores responsáveis por criar e operacionalizar a inovação.

Finalmente, em ecossistemas, as incertezas se propagam, tornando-se coletivas[11]. Muitos gestores desconhecem a existência, as causas e consequências da propagação de incertezas. Em linhas gerais, esse fenômeno ocorre quando determinada informação, percebida como incerteza por um ator do ecossistema, se espalha. Se outros parceiros da rede tiverem a mesma percepção, ela se torna coletiva. Em contextos de interdependência tecnológica e econômica, a falha de um parceiro em lidar com incertezas pode afetar todo o ecossistema. O acúmulo de incertezas pode levar à degradação dos projetos e, em última instância, do ecossistema.

Dado que a incerteza é uma constante em projetos de inovação radical, é esperado que ocorram falhas, tanto nos resultados quanto na execução. No entanto, é importante novamente ressaltar que estamos falando de falhas, e não de erros. Falhas são resultados insatisfatórios em contextos desconhecidos, enquanto erros ocorrem em situações familiares. Em projetos de inovação radical, é de se esperar que erros apareçam, mas as falhas tendem a preponderar, pois, diante de incertezas, é preciso experimentar. E experimentar envolve testar hipóteses: quando uma hipótese não é validada ou confirmada, vive-se a experiência da falha.

Projetos de inovação radical podem naufragar caso a empresa trate as falhas como erros. E isso não é incomum, pois as empresas geralmente evoluem de projetos de inovação incremental para projetos de inovação radical. Nos projetos de inovação incremental, embora exista algum espaço para a falha, o que impera é o erro. Muito dos processos nesses projetos seguem padrões, normas e regras bem definidos, e especificam o que se espera em cada etapa e ao final. Essas práticas estão consolidadas na gestão de projetos, sistemas de medição e gestão do desempenho, orçamentação[12], entre outros. Assim, devido à previsibilidade, desvios parciais ou totais dos resultados esperados podem ser resultantes de erros. Em contrapartida, um projeto de inovação radical está imerso em incertezas, e resultados inesperados devem ser tratados como falhas naturais do processo. Considerar falhas como erros sufoca projetos de inovação radical tanto dentro das empresas quanto nos ecossistemas em que estão inseridos.

Para ilustrar, vejamos um exemplo anedótico de projeto de inovação radical. Imagine uma empresa do setor de saúde que está desenvolvendo um tratamento para curar uma doença crônica para a qual não existem remédios efetivos. Nesse cenário, há uma série de incertezas, decorrentes tanto da complexidade da doença quanto da meta ambiciosa de desenvolver um tratamento eficaz. A empresa enfrenta questões como: o tratamento vai dar certo? Qual será sua forma? Quanto tempo levará para estabelecer um protocolo de tratamento? O mercado estará disposto a pagar pela solução? Teremos parceiros e fornecedores para sustentar viabilizar sua implementação?

Esse projeto de inovação radical envolve diversas incertezas relacionadas à oferta, à demanda e à orquestração do ecossistema. Mesmo que a empresa seja um *player* experiente no mercado, com histórico de sucesso em outros tratamentos, as incertezas persistem. Isso ocorre porque, no desenvolvimento desse tratamento, situações inesperadas podem ocorrer. Por exemplo, ao levar o tratamento ao mercado, a demanda pode se formar de maneira diferente do planejado e do observado em projetos anteriores. Além disso, as conexões com fornecedores, parceiros e outros atores do ecossistema de inovação podem ser distintas das de outros projetos. Ou seja, a orquestração do ecossistema tende a ocorrer de forma diferente de outras experiências. A incerteza é ainda mais premente se a empresa nunca lançou uma inovação radical e precisa, pela primeira vez, orquestrar um ecossistema.

Nosso exemplo anedótico mostra uma miríade de incertezas que a empresa incorre em um projeto de inovação radical: oferta incerta, demanda indefinida, ecossistema a ser formado. Se não existir governança da falha, a chance de o projeto fracassar no meio do caminho é alta. No caso de empresas de médio e grande porte que, em geral, têm um portfólio de projetos, isso é mais crítico. Sem governança da falha, o insucesso pode ocorrer tanto por desorganização interna quanto por falta de articulação com outros atores do ecossistema para compreender e configurar a oferta, aceitar e valorar a demanda, e se orquestrar para garantir a implantação e sustentação da inovação radical no longo prazo.

A governança da falha permite que a empresa tenha um conjunto de mecanismos e regras para gerenciar falhas nos projetos de inovação radical, e estabelece uma postura de aprendizagem e recuperação aos inevitáveis solavancos no processo de experimentação do novo. É um instrumento essencial para o gestor, tanto para conduzir e apoiar os projetos de inovação radical, como para justificar, legitimar e tramitar projetos de inovação radical com as partes interessadas.

É evidente que a governança da falha não significa um incentivo para falhar sem um propósito. Falhas implicam perdas – em alguns casos, perdas financeiras consideráveis e profundas. A história da inovação mostra que nem sempre– é possível falhar rápido e barato[13]. A falha pode se manifestar, às vezes, anos após grandes investimentos em lançamento de produtos, construção de fábricas, desenvolvimento de novos canais de distribuição. Estabelecer uma governança significa criar mecanismos e regras para dizer quando, como, por que, quanto, e em o que se pode falhar. Envolve, sobretudo, criar as condições para aprender e se recuperar das falhas dentro e fora da empresa.

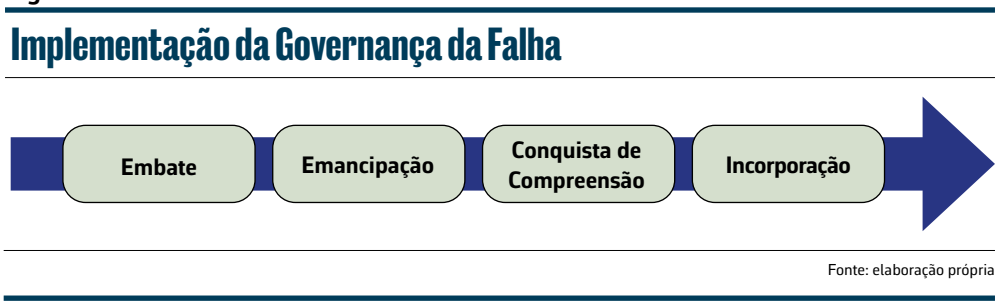
O grande desafio é como implementar a governança da falha. As empresas costumam ter uma gover-

nança do erro, principalmente as grandes, cuja reputação é de ter excelência operacional de seus produtos, serviços e processos. Mas elas precisam, também, de uma governança da falha, caso queiram se aventurar em projetos de inovação radical. No nosso entender, a implantação da governança da falha é uma tarefa da liderança estratégica da gestão de portfólios de projetos. É também uma missão para os arquitetos e gestores de ecossistemas de inovação.

SOLUÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA DA FALHA

Como a liderança estratégica pode implementar a governança da falha? Baseado nas pesquisas do Bridge envolvendo estudos de caso e entrevistas, propomos um modelo de implementação baseado em quatro etapas (figura 1)[14]: embate, emancipação, conquista da compreensão e incorporação.

Figura 1.



Fonte: elaboração própria

Embate

Nos projetos de inovação aberta, a liderança tem como desafio suplantar a inércia à mudança e a tendência de associar o projeto de inovação radical a experiências passadas da empresa, ou mesmo do executivo em outras organizações. Há uma crença na eficácia da atual governança do erro, que tende a reduzir o desafio do projeto de inovação radical tomando como parâmetro a experiência em inovação incremental. Ainda, estabelecem-se comparações com projeto anterior de inovação radical, na esperança de que o projeto atual tenha a mesma trajetória.

Como as diferentes áreas do negócio e o *board* estão acostumados com a governança de projetos em que o insuficiente decorre do erro, é preciso ter perspicácia para promover a mudança. No início, esperam-se solicitações de metas, orçamentos e processos muito bem definidos. Em vez de confrontar essa lógica, a liderança do projeto de inovação radical tem que usar a estrutura dominante na organização para tramitar seu intento de construção da governança da falha. Caso contrário, é provável que nenhum projeto de inovação radical saia do papel.

Um conselho contraintuitivo: nem se avente, no início, a propor uma governança da falha. A empresa simplesmente não está pronta. Lembre-se, primeiramente, é importante construir o letramento sobre inovação radical. É preciso se familiarizar com a natureza e os desafios desse tipo de projeto. Além das incertezas ligadas ao próprio projeto (novo mercado, nova tecnologia, novo ecossistema), não cabe criar incertezas adicionais sobre como conduzir o projeto propondo uma ruptura nos processos inaugurais.

Por usar as bases existentes, a liderança estratégica será cobrada por parâmetros típicos de projetos de inovação incremental. Qualquer insucesso será considerado como erro, e não como falha. Quando a insatisfação de superiores e pares começar a aparecer, será o momento de enfrentar o paradoxo da governança e conduzir a primeira transição para a implementação da governança da falha.

Emancipação

A transição necessária é o que chamamos do movimento de emancipação. É nesse momento que a liderança estratégica assume postura disruptiva e reivindica mudança de governança. Não é um movimento óbvio. Os próprios líderes, baseados no seu histórico de sucesso em gestão de projetos de inovação incremental, podem se questionar se desvios do planejado não são falta de competência deles mesmo. A postura de reivindicação exige que entendam, e façam as demais partes interessadas compreenderem, que eles continuam a ser eficientes perante o erro; mas que o problema em questão não é o erro, e sim a falha.

A reivindicação de uma mudança de governança tem que ser exercida de maneira hábil e sistêmica. É necessário grande poder de convencimento para conquistar a paciência das partes interessadas para ajustar a governança e propor regras imperfeitas. Cabe à própria liderança ter complacência com a mudança de lógica. É preciso propor quando, como, onde e por que se pode falhar em projetos de inovação radical.

Falhas podem ser aceitas, desde que não envolvam os principais clientes ou as maiores contas da organização, e ocorram nos estágios iniciais de experimentação tecnológica e mercadológica, com clientes pioneiros, mais abertos a esse processo. Pode-se estabelecer como parâmetro o envolvimento de parceiros do ecossistema que demostrem maior apetite às incertezas e menor viés antifalha. É viável começar a implementação em projetos menores, para permitir que os mecanismos de governança possam emergir. Além disso, a liderança precisa usar fortemente sua legitimidade e credibilidade para proteger os projetos. Isso envolve selecionar quais deles devem ganhar visibilidade e quais devem esperar o momento certo para serem apresentados para as partes interessadas.

Conquista da compreensão

Uma vez que a liderança começa a expor seu projeto perante uma incipiente arquitetura da governança da falha, é necessário que as partes interessadas (internas e externas) sejam expostas não somente a métricas, mas à importância da iniciativa. Caso a empresa tenha tido experiências anteriores com inovação radical, vale mostrar o que ocorreu e quais as consequências, mesmo sem a governança da falha. Caso esteja iniciando a jornada de inovação radical, cabe à liderança apresentar *benchmarking* de mercado, para que as partes interessadas aprendam sobre falhas e sua governança.

As falhas podem ser diversas: em identificar a oportunidade correta, em valorar o projeto, em definir o melhor time, em orçamentar o projeto, em selecionar o melhor parceiro, em gerenciar o projeto ou as iniciativas de inovação envolvendo o ecossistema, em descobrir o cliente, em desenvolver o produto certo, em lançá-lo no momento certo, em ter a precificação correta. Poderíamos escrever um artigo somente sobre os tipos de falhas.

Essa imersão de aprendizagem abre espaço para um refinamento das regras e normas da governança da falha. Fica mais claro para a liderança e as partes interessadas entenderem quando e como pode acontecer a falha – e quem pode incorrer na falha. É possível compreender e redefinir tipos de metas e orçamentação para o projeto. Abre-se espaço para alavancar mecanismos e regras para se recuperar de falhas (por exemplo, fazer planejamento flexível e majorar ou diminuir o investimento).

A liderança deve, então, construir coalizões, isto é, parcerias com as partes interessadas para deter movimentos opostos ao projeto de inovação radical. Uma vez que se tornam mais conhecidas, as falhas encontram mais oposição daqueles que procuram recursos para outros investimentos na organização ou no ecossistema. Logo, a coalização para manter a construção da arquitetura da governança da falha é essencial nesse momento.

Incorporação

A definição dos limites da governança da falha é de suma importância para que se diferencie da governança de erro e para evitar a mistura de ambas no longo prazo. É o momento de deixar institucionalizado que são governanças diferentes e para projetos distintos. As pessoas e times podem, por vezes, estar envolvidos simultaneamente em projetos de governança de falha e erro; por isso, os limites são importantes. Limites estruturais deixam clara a configuração de cada projeto. Por exemplo, quais são as regras dos projetos de inovação radical para fazer parcerias. Limites de processos específicos e exclusivos da governança da falha podem ser estabelecidos. Por exemplo, isso ocorre quando se define que apenas equipes em projetos de inovação radical podem rodar dois processos paralelos. Limites temporais estabelecem quando e como as falhas podem acontecer. Pode-se determinar que falhas só sejam toleradas se ocorrerem no início do projeto ou com clientes pioneiros, por exemplo.

Em virtude da delimitação da governança da falha, é essencial o mandato da falha. É importante que a liderança de projetos de inovação radical detenha esse mandato. Esse deve ser um mandato institucionalizado no planejamento, conselho, comitês e reuniões. Caso o mandato não seja institucionalizado e comunicado, compromete-se toda a governança da falha.

A governança da falha não se esgota na sua implementação e construção. O refinamento é contínuo, conforme ocorre ganho de maturidade do portfólio de gestão de projetos radicais.

NOTAS

1. Este artigo é baseado em uma pesquisa publicada na Research Policy, conduzida por um grupo de pesquisadores do Bridge. Para informações complementares, leiam: Gomes, L. A.V., Chaparro, X. A. F., Maniçoba, R. F., Borini, F. M., & Silva, L. E. (2025). Transformation of the governance of failure for radical innovation: The role of strategic leaders. *Research Policy, 54*(1), 105108. https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105108

2. Gomes, L. A. V., Salerno, M. S., Phaal, R., & Probert, D. R. (2018). How entrepreneurs manage collective uncertainties in innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change, 128*, pp. 164–185. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.016
3. Eggers, J. P., & Song, L. (2014). Dealing with Failure: Serial Entrepreneurs and the Costs of Changing Industries between Ventures. *Academy of Management Journal, 58*, pp. 1785–1803. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0050
4. Lei, Z., Naveh, E. (2023). Unpacking errors in organizations as processes: Integrating organizational research and operations management literature. *Academy of Management Annals, 17*(2), 798–844. https://doi.org/10.5465/annals.2021.008
5. Danneels, E., Vestal, A. (2020). Normalizing vs. Analyzing: Drawing the Lessons from Failure to Enhance Firm Innovativeness. *Journal of Business Venturing, 35*(1), 105903. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.001
6. Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., Pitelis, C. N. (2019). Organizational Governance Adaptation: Who Is in, Who Is out, and Who Gets What. *Academy of Management Review, 44*(1), 6–27. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459
7. Eggers, J. P. (2014). Competing Technologies and Industry Evolution: The Benefits of Making Mistakes in the Flat Panel Display Industry. *Strategic Management Journal, 35*(2), 159–178. https://doi.org/10.1002/smj.2129
8. Furr, N. R., Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management, 47*(7), 1915–1935. https://doi.org/10.1177/01492063211011760
9. O'Connor, G. C., Rice, M. P. (2013). A Comprehensive Model of Uncertainty Associated with Radical Innovation. *Journal of Product Innovation Management, 30*(SUPPL 1), 2–18. https://doi.org/10.1111/jpim.12060
10. Gomes, L. A. V., Salerno, M. S., Phaal, R., Probert, D. R. (2018). How Entrepreneurs Manage Collective Uncertainties in Innovation Ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change, 128*, 164–185. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.016
11. Gomes, L. A. V., Lopez-Vega, H., Facin, A. L. F. (2021). Playing chess or playing poker? Assessment of uncertainty propagation in open innovation projects. *International Journal of Project Management, 39*(2), 154–169. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.002
12. Eggers, J. P. (2016). Reversing Course: Competing Technologies, Mistakes, and Renewal in Flat Panel Displays. *Strategic Management Journal, 37*(8), 1578–1596. https://doi.org/10.1002/smj.2412
13. Gomes, L. A.V., Chaparro, X. A. F., Maniçoba, R. F., Borini, F. M., & Silva, L. E. (2025). Transformation of the governance of failure for radical innovation: *The role of strategic leaders. Research Policy, 54*(1), 105108. https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105108
14. Gomes, L. A.V., Chaparro, X. A. F., Maniçoba, R. F., Borini, F. M., & Silva, L. E. (2025). Transformation of the governance of failure for radical innovation: The role of strategic leaders. *Research Policy, 54*(1), 105108. https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105108

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Leonardo Augusto Vasconcelos Gomes: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Felipe Mendes Borini: Conceituação, análise formal, Investigação; Metodologia; Recursos; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição

Artigo convidado. Versão original. DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.92547

UM MODELO PARA GESTÃO DE RISCOS E RESILIÊNCIA EM COMPRAS

A MODEL FOR RISK MANAGEMENT AND RESILIENCE IN PURCHASING



Pesquisa mostra que preocupação aumentou após a pandemia e traz instrumento para o comprador não só identificar e avaliar riscos, mas propor ações de mitigação, controle e comunicação

The research shows an increasing concern after the pandemic and offers a tool for buyers to identify and assess risks and propose mitigation, control, and communication actions

Lilian Cristina Vieira Barbosa - Mestre pelo Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade (MPGC), linha Supply Chain, da FGV EAESP
E-mail: lilianviesa@gmail.com

Priscila Laczynski de Souza Miguel - Professora da FGV EAESP
E-mail: priscila.miguel@fgv.br



Resumo

Objetivo: analisar a mudança na gestão de riscos e resiliência em Compras em função da pandemia e propor um modelo para profissionais se prepararem para novos eventos.

Estado da arte: durante a pandemia, Compras teve que gerir fornecedores para assegurar produtos e serviços e desenvolver resiliência. Apesar disso, não se sabe a extensão desta mudança em diferentes empresas.

Escopo: foi realizada pesquisa quantitativa utilizando metodologia *survey* com 110 profissionais de diferentes setores operando no Brasil.

Originalidade: o estudo avaliou, de forma quantitativa, a mudança nos processos de gestão de riscos e resiliência em Compras após uma crise, e traz um modelo para gestão de riscos e aumento da resiliência.

Impactos: o modelo proposto sugere como gestores podem implementar a gestão de riscos em Compras e as competências de resiliência necessárias para enfrentar eventos extremos.

Palavras-chave: gestão de riscos, compras, resiliência, Covid-19, mudança.

ODS: 9 - Indústria, inovação e infraestrutura.

ABSTRACT

Objective: *To analyze the change in risk management and resilience in purchasing due to the pandemic and propose a model for professionals to prepare for new events.*

Current research status: *During the pandemic, purchasing involved managing suppliers to ensure products and services and develop resilience. Despite this, the extent of this change in different companies is unknown.*

Scope: *A quantitative study was conducted using a survey methodology with 110 professionals from different sectors operating in Brazil.*

Originality: *The study quantitatively assessed the change in risk management and resilience processes in purchasing after a crisis. It provides a model for risk management and increased resilience.*

Impacts: *The proposed model suggests how managers can implement risk management in purchasing and the resilience skills needed to face extreme events.*

Keywords: *risk management, purchasing, resilience, Covid-19, change.*

SDG: *9 – Industry, Innovation, and Infrastructure.*

A pandemia da Covid-19 perturbou de forma significativa as cadeias de suprimentos[1]. A incerteza esteve presente em muitos momentos, quer seja pelo fechamento temporário dos negócios, pela interrupção no fornecimento de materiais, pela paralisação do sistema de transportes, pelo aumento de demanda dos produtos dos chamados setores essenciais ou pela mudança imposta pela modalidade de home office[2].

Umas das áreas mais afetadas foi Compras, que sofreu grandes pressões e teve que se adaptar para enfrentar rupturas e alterações de contratos[3]. De acordo com a pesquisa 2023 *Global Chief Procurement Officer* (CPO), da consultoria Deloitte, a escassez de suprimentos foi um dos principais problemas enfrentados por Compras, seguida por desequilíbrio de estoque (falta ou excesso). Para muitas empresas, faltava conhecimento sobre localização, capacidade, ativos e potenciais gargalos de fornecedores, o que resultou em aumento de risco de provimento[4].

Apesar do impacto e de sua duração, a pandemia da Covid-19 não foi e não será a única crise vivenciada pelas empresas. Além da possibilidade de ocorrerem outras doenças, eventos climáticos extremos, como o ocorrido no Rio Grande do Sul, podem interferir de forma significativa nas cadeias de suprimentos[5]. Além disso, o mundo tem sido surpreendido por guerras (na

Ucrânia[6] e na Faixa de Gaza, por exemplo), com implicações difíceis de prever, como o bloqueio da rota marítima entre a Ásia e o norte da Europa na região do Mar Vermelho pelos ataques dos houthis, do Iêmen.

O cenário de frequência crescente de eventos vem despertando maior interesse pela gestão de riscos e resiliência, uma vez que é preciso se antecipar e aprender com situações extremas para preparar e adaptar a organização para gerenciar novas crises[7]. As empresas podem adotar práticas de gestão de risco tanto para responder rapidamente a eventuais choques como para planejar cenários[8] e aprender a se prevenir em relação a eventos futuros, tornando-se resilientes[9].

Mas nem todas as organizações aprendem ou se transformam após enfrentar crises. Pesquisa realizada pela consultoria McKinsey com executivos de *Supply Chain* no início da pandemia apontou que 93% deles pretendiam tornar suas cadeias de suprimentos mais ágeis, resilientes e flexíveis[10]. Passado um ano do início da crise, entretanto, a maioria das empresas havia apenas aumentado seus estoques[11]. É possível supor que parte das empresas não tenha mudado seus processos, na esperança que esse tipo de ocorrência não volte a ocorrer[12]. Assim, é importante entender se houve real mudança em relação ao tema de gestão de risco e resiliência na área de Compras e eventualmente apontar caminhos para profissionais da área que desejem se aprimorar sobre o tema e se preparar para novos choques.

A pesquisa deste artigo procura mostrar o que mudou na adoção de práticas de gestão de riscos e de competências de resiliência na área de Compras no Brasil. Além desse retrato, é apresentado um modelo com cinco etapas para gerenciamento de riscos em Compras.

ESTADO DA ARTE

As cadeias de suprimentos estão sujeitas a diferentes fontes de riscos: demanda (flutuações em pedidos de clientes), suprimentos (interrupções devido a falha de fornecedores), processos e produção (confiabilidade de processos, transparência dos estoques, identificação de gargalos, interrupção de produção), ambiente e fatores externos (pandemia ou eventos climáticos), logística (problemas de transportes e armazenagem), controle (interrupções dos sistemas de controle interno e governança), financeiro, entre outros[13]. Este artigo tem como enfoque a gestão dos riscos e a resiliência relacionadas a suprimentos, ou seja, resultantes de aspectos originados por fornecedores.

Deve-se diferenciar gestão de riscos e resiliência. A gestão de riscos é um processo indispensável para se detectar possíveis riscos na cadeia de suprimentos e buscar soluções para mitigá-los, aceitando, reduzindo ou transferindo-os[14]. O processo envolve diferentes passos: identificar fontes de riscos; avaliar riscos em termos de sua probabilidade e potencial impacto; mitigar riscos com medidas apropriadas antes que a interrupção ocorra; e controlar os riscos, como forma de avaliar o desempenho das práticas adotadas[15]. Assim, a gestão de risco é uma forma de a empresa se preparar para riscos potenciais e controlar seus efeitos.

É a resiliência que vai mostrar se, a partir da gestão de riscos, a empresa adquiriu condições de manter continuidade e desempenho quando afetada por eventos adversos. Resiliência pode ser definida como a capacidade de a empresa enfrentar crises inesperadas, retornar ao ponto de equilíbrio anterior ao choque e se adaptar e se transformar para operar em uma nova condição[16]. Para ser resiliente, é preciso investir no desenvolvimento de competências, tais como visibilidade (capacidade de acessar e compartilhar informações antes e durante crises), agilidade (capacidade de mudar de forma rápida e responsiva), colaboração com fornecedores (habilidade de trabalhar de forma eficiente com parceiros), adaptabilidade (habilidade de mudar em resposta a desafios e novas oportunidades), entre outras[17]. Essas competências permitem às organizações se anteciparem e se prepararem para a interrupção, respondendo de forma efetiva e imediata ao choque por meio de realocação de recursos, e se recuperarem após o evento[18].

A pandemia da Covid-19 fez com que as empresas repensassem seus modelos e estratégias de gestão de fornecedores. Para lidar com a crise, as equipes de Compras passaram a acompanhar de perto as notícias e seus fornecedores, de forma a assegurar matérias-primas, componentes e o atendimento de seus pedidos. Para aumentar a agilidade, a transparência e a visibilidade das informações, Compras precisou trabalhar com fornecedores para compreender quais dados e informações precisavam ser compartilhados e monitorados.

A crise mostrou como o aumento da complexidade das cadeias de suprimentos, a globalização e o foco em redução de custos resultaram em maior vulnerabilidade da cadeia a riscos advindos dos fornecedores. Com o aumento esperado na frequência e na grandeza das interrupções, tornou-se urgente que Compras,

responsável por definir o design e a estratégia de suprimentos, adote um processo de gestão de riscos e desenvolva habilidades de preparação, resposta e recuperação para diferentes choques para a empresa poder se recuperar e sobreviver[19].

A partir da gestão de riscos, a resiliência em suprimentos é atingida quando Compras adquire competências desenvolvidas junto aos fornecedores existentes e aos novos, adotando-se uma visão orientada tanto para o curto quanto para o longo prazo[20]. Diferentes estratégias podem ser usadas por empresas nos relacionamentos com seus fornecedores, dependendo das suas condições iniciais[21] e do estágio da crise (antes, durante ou depois)[22].

Pouco se sabe, entretanto, sobre a extensão da mudança entre profissionais de Compras. Será que eles realmente aprenderam com a pandemia e passaram a investir em gestão de risco e em competências de resiliência? Ou preferiram não alterar o seu processo, acreditando que eventos inesperados, mesmo que negativos, não são recorrentes[23]? A pesquisa apresentada a seguir procura responder a essas perguntas.

Tabela 1.

Perfil dos respondentes

Perfil	Amostra	
Gênero	69%	gênero masculino
	30%	gênero feminino
	1%	preferiu não informar
Função	48%	**Compras**
	28%	Gestores
	11%	Compradores
	9%	Analistas
	52%	**SCM**
	32%	Gestores
	20%	Analistas
Setor[1]	75%	Indústria
	11%	Prestador de serviço
	9%	Outros
	5%	Varejo
Origem	72%	Multinacionais
	5%	Varejo
Experiência (em termos de anos)	16%	0 a 5 anos
	46%	5 a 15 anos
	35%	15 a 30 anos
	3%	Mais de 31 anos

Nota:: A pesquisa não explorou os setores que participaram. A amostra adotada foi por conveniência, o que resultou em maior participação de indústrias em relação a serviços.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo adotou a metodologia quantitativa de *survey* para analisar se a pandemia da Covid-19 resultou em aumento na adoção de práticas de gestão de riscos e de competências de resiliência na área de Compras. A partir da literatura, foi desenvolvido um questionário com escalas múltiplas para mensurar as dimensões de identificação, avaliação, mitigação e controle dos riscos, bem como competências de resiliência da cadeia de suprimentos. Os respondentes foram solicitados a expressar como percebiam cada dimensão antes e depois da pandemia.

O instrumento de coleta de dados foi enviado para profissionais de Compras e *Supply Chain Management* (SCM) de diversas empresas que atuam no Brasil, durante os meses de junho e julho de 2023. Optou-se por aplicar o questionário a esses dois perfis para comparar a percepção dos próprios profissionais da área (aqueles que prestam o serviço) com a percepção de seus clientes internos, a área de SCM (que recebe o serviço).

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, adotou-se uma amostra por conveniência, considerando-se a facilidade de acesso ao respondente. Os convites para participar da pesquisa foram feitos por contato direto a profissionais da rede das autoras e por meio do LinkedIn. Ao todo, foram enviados convites para cerca de 770 profissionais. Como resultado, foram obtidas 154 respostas, sendo somente 110 válidas, totalizando uma taxa de resposta de 14%. A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes.

Para comparar a adoção de práticas de gestão de risco e a resiliência das organizações antes e depois da pandemia, os dados coletados foram analisados por meio de análise ANOVA (análise das variâncias), que permite confirmar se existe diferença estatística entre duas amostras de uma mesma população[24]. Para este estudo, o objetivo foi avaliar se havia diferença significativa entre as diferentes dimensões estudadas antes e depois da pandemia[25].

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os respondentes perceberam impacto significativo da pandemia em suas operações (Figura 1). Para 43% deles, o impacto foi muito alto (as operações foram fechadas e a demanda foi reduzida a zero) ou alto (as operações continuaram, mas com variações significativas na deman-

Figura 1.

Grau de impacto da Covid-19 nas empresas em que os respondentes trabalham – em %

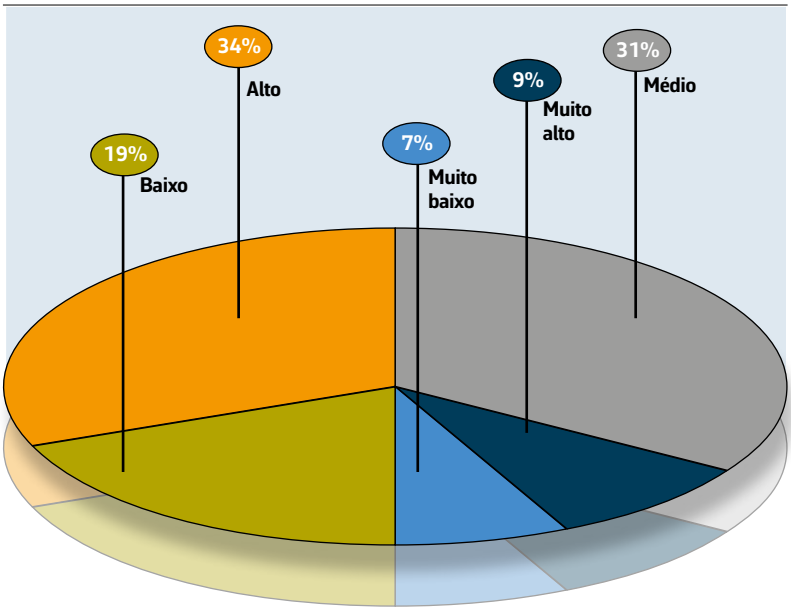
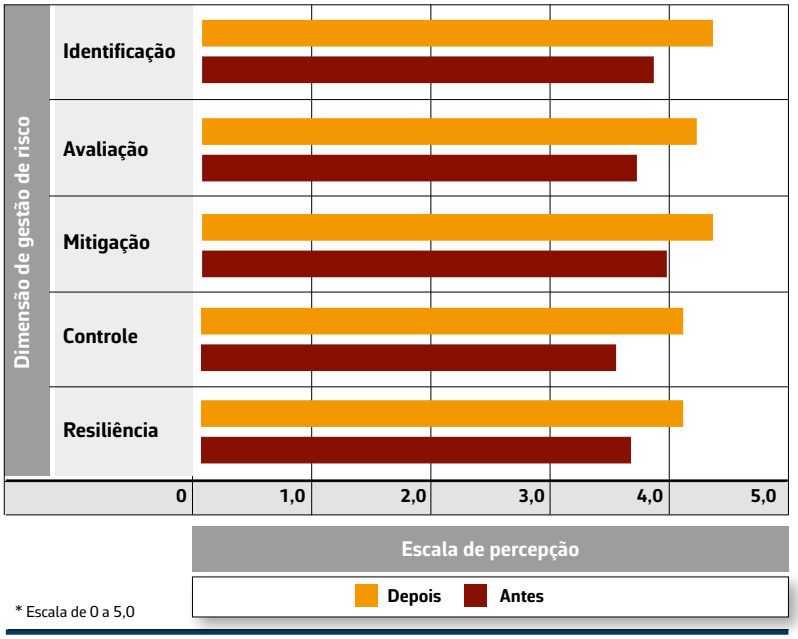


Figura 2.

Média da percepção dos profissionais de Compras e SCM antes e depois da pandemia da Covid-19 para cada dimensão da gestão de riscos e da resiliência*



* Escala de 0 a 5,0

da). Para 31%, o impacto foi médio (alternando entre momentos de variações na demanda e momentos de ruptura nas operações), e para apenas 26%, o impacto foi baixo (as operações continuaram com pouca variação na demanda e poucos momentos de ruptura) ou muito baixo (as operações não mudaram nada).

Diante da pergunta sobre os planos desenhados para enfrentar a pandemia, 65% dos respondentes informaram que suas empresas fizeram planos apenas quando a pandemia chegou ao Brasil; e 29%, quando os primeiros sinais da Covid-19 apareceram na China. Ainda, 4% desconheciam qualquer plano traçado pela organização e 2% reportaram que a empresa não fez nenhum plano. Os resultados sugerem a falta de capacidade da maioria das empresas de perceber e interpretar sinais que permitiriam prever os riscos de ruptura, o que foi corroborado pelas respostas sobre as estratégias adotadas antes da pandemia: 43% dos respondentes informaram que, até então, suas empresas adotavam mais estratégias reativas, enquanto apenas 31% afirmaram que estratégias proativas para mitigar o risco eram utilizadas.

A Figura 2 compara a percepção média dos profissionais de Compras e SCM sobre a adoção de processos de gestão de riscos e de resiliência antes e depois da pandemia, sugerindo aumento em todas as dimensões, em especial em relação ao controle dos riscos.

Para comprovar que esse aumento é estatisticamente significante e diferente de zero, foi adotada a análise estatística de comparação de resultados entre duas amostras (ANOVA). Os resultados (apêndice) fornecem suporte para afirmar que as organizações passaram a adotar com maior frequência os passos de gestão de riscos (identificação, avaliação, mitigação e controle dos riscos), bem como demonstram mais resiliência, com a capacidade para perceber os riscos e responder de forma rápida para lidar com potenciais rupturas. Esses resultados foram confirmados tanto para o grupo de profissionais de Compras como para seus clientes internos. Isso sugere que se percebe de forma ampla que houve mudança em relação à necessidade de gestão de riscos e desenvolvimento de resiliência na área de Compras após a pandemia.

Analisando os resultados em profundidade, os dados indicam ainda que, para 47% dos respondentes, houve aumento da capacidade da área de Compras de trabalhar junto a seus fornecedores para resolver problemas e minimizar impactos negativos durante e após a pandemia. Também, segundo 44%

dos respondentes, os profissionais de Compras passaram a colaborar com seus fornecedores e trabalhar de forma mais integrada com eles. As empresas teriam reduzido os efeitos da pandemia e alcançado uma recuperação mais rápida se tivessem desenvolvido, antes da Covid-19, ações para tornar mais forte a comunicação com os parceiros da cadeia de suprimentos, para prever riscos e criar planos de mitigação, e para se adaptar e responder às situações, como forma de agir proativamente[26].

Apesar de a grande maioria dos respondentes confirmar que a Covid-19 influenciou a forma como as empresas atuam com gestão de risco, 8% informaram que não foram adotadas novas práticas, mesmo com os negócios tendo sido altamente impactados pela pandemia. Talvez predomine nesses casos a expectativa de que esse tipo de interrupção não ocorra novamente[27] ou o foco apenas no curto prazo[28]. Essas empresas parecem não ter aprendido com o evento e não estarão preparadas para um novo choque.

MODELO DE GESTÃO DE RISCOS E RESILIÊNCIA PARA COMPRAS

A partir da literatura estudada, foi possível propor um modelo com cinco etapas a serem seguidas para começar o processo de gerenciamento de riscos em Compras (Figura 3). Esse modelo consiste em análise de risco por material/fornecedor, para que o comprador possa não só identificar e avaliar os riscos, mas propor ações de mitigação e controle e comunicar de forma correta a seus clientes internos.

Etapa 1: Matriz Portfolio Kraljic

A matriz de portfólio de Compras de Kraljic visa desenvolver estratégias adequadas de compras, bem como gerenciar diferentes relações com os fornecedores[30]. São consideradas duas dimensões para avaliar o material ou serviço, risco de fornecimento e importância da compra. A partir da pontuação obtida para as duas dimensões (baixa ou alta)[31], cada item pode ser classificado em quatro categorias: itens não críticos (baixo risco, baixo impacto), itens de alavancagem (baixo risco, alto impacto), itens de gargalo (alto risco, baixo impacto) e itens estratégicos (alto risco, alto impacto)[32]. Para os itens não críticos e de alavancagem, o foco deve ser em controle de custos e garantia de fornecimento, por meio de negociações e estabelecimento de contratos. Já para os produtos e serviços com maior risco para o negócio (itens de gargalo e estratégicos), há necessidade de relacionamentos mais próximos com o fornecedor, com a equipe de compras dedicando esforços a poucos fornecedores e envolvimento da alta gestão.

O uso da matriz permite uma análise prévia de quais materiais, serviços e fornecedores requerem maior atenção e devem ser acompanhados e controlados com maior frequência por parte do departamento de Compras e pela organização. A etapa 1 visa uma gestão de suprimentos mais eficaz, como forma de proteger as empresas contra interrupções prejudiciais no fornecimento. Essa etapa auxilia a priorizar produtos e serviços para os quais há maior necessidade de gestão de riscos, estabelecendo foco para as próximas etapas.

Etapa 2: Identificar as fontes de risco relacionadas a fornecedores

Nesta etapa, o comprador poderá anotar todas as fontes de risco que envolvem o item/fornecedor de forma a identificar potenciais eventos que afetem a continuidade do fornecimento. Destacam-se entre as preocupações aspectos como saúde e estabilidade financeira do fornecedor; parcerias dele com competidores; comportamento oportunista; alta dependência de fontes únicas de fornecimento; baixa confiabilidade em termos de produção, capacidade de entrega; baixa qualidade de produtos e serviços entregues; falta de capacidade e habilidade para adotar novas tecnologias ou desenvolver novos produtos[33]; riscos relacionados a sustentabilidade[34] e mesmo cibernéticos[35]; entre outros.

Etapa 3: Matriz de risco: estratégias de tratamento com base na vulnerabilidade

Uma vez que foram identificadas as potenciais fontes de risco, parte-se para avaliar o grau de exposição ou vulnerabilidade da empresa para aquele risco específico. Diferentemente do que é feito na etapa 1, em que se avalia o risco geral de um produto ou serviço, neste caso, detalha-se a análise do grau de exposição específico à fonte de incerteza. Para cada fonte de risco e produto, a vulnerabilidade é mensurada, considerando-se a probabilidade de ocorrência daquela interrupção e o impacto potencial caso a interrupção aconteça. Uma forma fácil de calcular tanto probabilidade quanto impacto é usando uma escala simples de 4 graus, conforme as Tabelas 2 e 3[36].

Figura 3.

Modelo de análise de risco[29]

Etapa 1: Matriz Portfólio Kraljic

Importância da compra		Risco/complexidade de fornecimento: Baixo	Risco/complexidade de fornecimento: Alto
Alta		Itens de alavancagem	Itens estratégicos
Baixa		Itens não críticos	Itens de gargalo

Etapa 2: Identificar as fontes de riscos relacionados a fornecedores

☒ Anotar com x, na linha cinza, todas as fontes de risco que envolvem o material/fornecedor

☐ Saúde e estabilidade financeira do fornecedor	☐ Parcerias do fornecedor com competidores	☐ Comportamento oportunista	☐ Alta dependência em fontes únicas de fornecimento	☐ Baixa confiabilidade em termos de produção, capacidade e entrega
☐ Baixa qualidade de produtos e serviços entregues	☐ Falta de capacidade e habilidade em adotar novas tecnologias ou desenvolver novos produtos	☐ Riscos relacionados a sustentabilidade	☐ Riscos cibernéticos	☐ Outros Quais?

Etapa 3: Matriz de risco: estratégias de tratamento com base na probabilidade e impacto

A

Grau de exposição da empresa aos riscos identificados
Probalilidade (Confira pontuação na Tabela 2)
Impacto (Confira pontuação na Tabela 3)
Grau de exposição (probabilidade x impacto)

B

Probabilidade	Impacto: Baixo	Impacto: Alto
Alta	Mitigação de riscos	Prevenção de riscos
Baixa	Aceitação de riscos	Transferência ou compartilhamento de risco

Etapa 4: Mitigação e controle dos riscos com ações das capacidades da resiliência

Planejar	Adotar ações	Avaliar resultados	Adaptar se necessário

Capacidade da resiliência:
capacidade de absorção
capacidade adaptativa
capacidade restaurativa
Elementos da resiliência:
visibilidade, flexibilidade, redundância, agilidade, colaboração

Etapa 5: Comunicação de riscos

Para quem	O que	Como	Quando

Tabela 2.

Escala para cálculo da probabilidade de ocorrência da interrupção

Categoria de probabilidade	Descrição	Índice
Frequente	Uma vez por semana	4
Possível	Uma vez por mês	3
Raro	Uma vez por ano	2
Extremamente raro	Uma vez por década	1

Tabela 3.

Escala para cálculo do impacto potencial caso a interrupção aconteça

Categoria de Impacto	Descrição	Índice
Catastrófico	Alto impacto financeiro, reputação, perdas de vidas	4
Crítico	Perdas financeiras e de reputação	3
Marginal	Eventuais perdas/prejuízos	2
Negligenciável	Nenhum impacto	1

Para calcular o grau de exposição, basta multiplicar os dois índices e então identificar quais são os de maior pontuação (maior vulnerabilidade) e os que não representam ameaça (baixa vulnerabilidade). Uma matriz de vulnerabilidade ajuda na análise gráfica dos riscos (Figura 4)[37].

Para exemplificar essa etapa, considere uma embalagem de determinado fornecedor. Historicamente, esse fornecedor apresenta baixa confiabilidade, constantemente entregando produtos com atraso de dois ou três dias, o que sugere que a probabilidade de ocorrência pode ser classificada como frequente (nota 4). Como a empresa tem fornecedores alternativos e mantém estoque de segurança, a criticidade desse risco é considerada marginal (eventuais perdas) e teria uma pontuação 2. O grau de exposição ao risco de atraso no fornecimento de embalagem seria então 4 x 2 = 8.

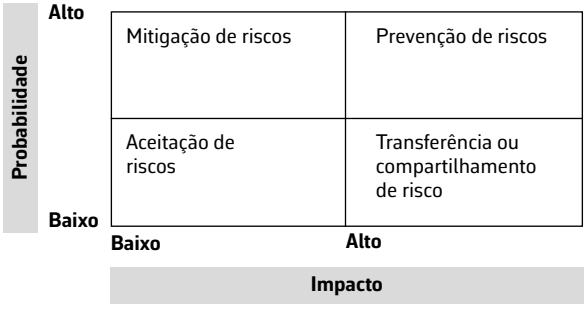
A partir dessa avaliação, é possível definir qual estratégia adotar: prevenção, mitigação, transferência ou aceitação e monitoramento dos riscos. Quanto mais baixa a pontuação, menor é a vulnerabilidade da empresa em relação ao risco, e menor a necessidade de empreender esforços e recursos para mitigar um risco. Nesse momento, é necessário reconhecer o grau de aceitação do risco da empresa, indicando também quais riscos são toleráveis e quais não são aceitáveis. A avaliação consiste em usar dados, cenários, julgamentos de especialistas, definindo a priorização dos riscos, as inter-relações do SCR (*Supply Chain Risk* – Risco da cadeia de suprimentos) e as estratégias de avaliação, para ajudar a decidir contra quais riscos desenvolver ações, avaliando a criticidade, por exemplo. Para os riscos não aceitáveis, deve-se decidir sobre a correta estratégia: prevenção, transferência, compartilhamento e mitigação. Por fim, o monitoramento dos riscos é uma ação constante. É recomendável acompanhar as fontes de riscos, avaliar se é preciso aplicar alguma mudança na estratégia do tratamento e utilizar indicadores-chave de desempenho.[38]

Etapa 4: Mitigação e controle dos riscos

Nesta etapa, é sugerido o desenvolvimento de planos de ação para mitigar ou responder ao risco. É impossível, dos pontos de vista econômico e prático, ter planos de ação para todos os riscos. Dessa forma, os planos começam com o levantamento dos custos e do tempo requerido para cada estratégia. Considerando a severidade e a probabilidade do risco, a análise de custos e tempo permite priorizar os recursos investidos pela organização no curto, médio e longo prazos. Para riscos não priorizados, o monitoramento e o controle constantes são essenciais para que não se tornem um problema para a organização.

Figura 4.

Matriz de risco: estratégias de tratamento com base na probabilidade e impacto



A etapa é um processo contínuo, que se assemelha ao modelo do PDCA (do inglês, *Plan, Do, Check and Act*)[39], que envolve planejar o processo, adotar ações, monitorar seus resultados e fazer adaptações, quando necessário. Retornando ao fornecedor de embalagem discutido na etapa anterior, embora o grau de exposição possa ser considerado tolerável, ações podem ser adotadas. Um plano de desenvolvimento e monitoramento do fornecedor pode ser estabelecido, comunicando-o do seu desempenho de entregas, estabelecendo metas aceitáveis de atrasos e prazos para adaptação, e estabelecendo um controle de entregas. Uma ação de longo prazo pode ser reduzir volumes desse fornecedor e/ou desenvolver novos fornecedores.

Etapa 5: Comunicação de riscos

Além de seguir as etapas anteriores, é preciso comunicar os diferentes *stakeholders* envolvidos sobre os riscos analisados e as ações adotadas.

Para ser bem-sucedida, a comunicação de risco exige que os participantes se reúnam para desafiar e ouvir uns aos outros e para resolver as questões de probabilidade e incerteza. Enquanto a gestão de riscos é o desenvolvimento de procedimentos de segurança e controle que são implementados, monitorados e atualizados, a comunicação interna de riscos permite o cumprimento dos procedimentos de mitigação de riscos e a persuasão para aumentar a vigilância da gestão de riscos internos[40].

Em paralelo às etapas sugeridas para o gerenciamento de risco, é necessário que Compras invista e desenvolva competências de resiliência. As capacidades de resiliência podem ser baseadas em três linhas de defesa: a primeira atua antes da ocorrência de uma interrupção, chamada de capacidade de absorção; a segunda envolve a capacidade da cadeia de suprimentos superar interrupções e atua com práticas não padronizadas, chamada capacidade adaptativa; a terceira envolve a capacidade de um sistema de ser reestabelecido de forma eficiente e rápida, quando as outras linhas de defesa falham, chamada capacidade restaurativa[41].

De acordo com estudos, para enfrentar a pandemia, visibilidade, flexibilidade em fornecimento, redundância, colaboração, agilidade e colaboração com fornecedores foram fundamentais para empresas resilientes. A Tabela 4 sugere práticas que podem ser adotadas para aumentar a resiliência a crises originadas nos fornecedores[42].

Tabela 4.

Práticas sugeridas para desenvolver competências de resiliência

Elemento de resiliência	Definição	Práticas
Visibilidade	Capacidade de acessar e compartilhar informações relevantes antes e durante a crise e ter conhecimento do status da operação e dos fornecedores.	Usar dados e sistemas de informação para mapear fornecedores, compartilhar informações com parceiros, investir em transparência, monitorar desempenho, mapear conectividade com terceiros.
Flexibilidade	Habilidade de mudar rapidamente a fonte de fornecimento/reorganizar os recursos.	Mapear fornecedores alternativos, antecipar entregas, manter contratos flexíveis com fornecedores.
Redundância	Habilidade de estabelecer e manter/reservar capacidade/recursos quando a organização é atingida por eventos.	Ter múltiplos fornecedores, manter estoque de segurança, manter estoque estratégico.
Agilidade	Capacidade de mudar rapidamente e de forma responsiva.	Capacitar funcionários, formar equipes para lidar com a crise, estreitar relacionamento com parceiros.
Colaboração	Habilidade de trabalhar de forma eficiente com outros.	Comunicar e compartilhar informações com fornecedores, desenvolver previsão de demanda em parceria com fornecedores e clientes, fazer negociações colaborativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo avaliar se houve mudança na adoção de práticas de gestão de risco e no desenvolvimento de competências de resiliência na área de Compras após a experiência da pandemia. Os resultados fornecem evidências empíricas sobre a mudança ocorrida nas empresas em todas as dimensões avaliadas (identificação, avaliação, mitigação, controle e desenvolvimento de competências de resiliência). Destaca-se que não só os profissionais de Compras reportaram aumento significativo na adoção de gestão de riscos e resiliência, mas seus clientes internos (a área de SCM) também perceberam mudanças.

Os resultados da pesquisa sugerem que muitas empresas não se anteciparam à crise mesmo quando a Covid-19 afetou empresas na China, o que demonstra pouca capacidade de absorção. Ainda assim, mais de 44% dos respondentes foram capazes de trabalhar e colaborar com seus fornecedores para minimizar o efeito da crise, o que revela o potencial de as empresas avançarem rapidamente em gestão de riscos e resili-

ência. As evidências apontam que gestores podem investir ainda mais na antecipação, mitigação e resposta a eventos inesperados.

Com o intuito de auxiliar os profissionais da área, este artigo propôs um modelo de cinco etapas para inicialmente categorizar o item/fornecedor em termos de sua criticidade e importância, identificar e avaliar os riscos existentes, desenhar estratégias para mitigação do risco e comunicar às partes interessadas. Ademais, o texto sugere práticas que podem ser adotadas para desenvolver competências de resiliência, como visibilidade, flexibilidade, redundância, agilidade e colaboração. Dessa forma, o presente artigo traz subsídios ao informar como profissionais de Compras podem implementar o processo de gestão de risco e aprimorar a resiliência da empresa.

Apesar das contribuições do estudo, reconhecemos suas limitações. Em primeiro lugar, os dados coletados estão concentrados no contexto Brasil, predominando o setor industrial, e não permitem ser generalizados. Não foi verificado ao longo do estudo se os respondentes estavam na mesma organização antes e depois da pandemia, o que pode trazer viés para os resultados. O estudo também não permite avaliar se as mudanças reportadas pelos respondentes serão mantidas ao longo do tempo e/ou em função de outros eventos. Novos estudos poderiam avaliar os resultados em outros países, ao longo do tempo e no setor de prestação de serviços. Há oportunidades de pesquisa para investigar como mudanças aconteceram e quais práticas foram adotadas por empresas distintas, de forma a avaliar quais fatores impulsionam ou inibem organizações a mudar, o quanto a digitalização pode contribuir para a gestão de riscos e resiliência, e por que algumas empresas preferem não investir na gestão de riscos e construção de resiliência.

NOTAS

1. Pujawan I. e Bah, A. (2022). Supply chains under COVID-19 disruptions: literature review and research agenda, *Supply Chain Forum: An International Journal, 23*(1), 81-95, https://doi.org/10.1080/16258312.2021.1932568.

2. Parsons S. (2021). Is a requirement to wear a mask economically valid during COVID-19?, *University of Bologna Law Review, 6*(1), 76-94. https://doi.org/10.6092/issn.2531-6133/13410; M. Rodrigues *et al*. (2021). COVID-19 and the Business Management crises; an empirical study in SMEs, *Sustainability, 13*(5912), 1-20, https://doi.org/10.3390/su13115912; Joia L. e Leonardo L. (2023). The COVID-19 Pandemic and the Digital Transformation of Workplace: The Social Representation of Home-Office, *Sustainability, 15*(14987), 1-20, https://doi.org/10.3390/su152014987; Durugbo C. et al. (2021). Managing regional logistics in times of crisis: a COVID-19 case study, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 12*(1), 54-77, https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2021-0001; Duong, A. et al. (2023). Risks and supply chain performance: globalization and COVID-19 perspectives, *International Journal of Productivity and Performance Management, 72*(7), 1962-1986, https://doi.org 10.1108/IJPPM-03-2021-0179.

3. Dube, N. et al. (2022). One crisis, different paths to supply resilience: The case of ventilator procurement for the COVID-19 pandemic. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(5), 100773, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100773; Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803; Küffner, C. et al. (2022). Getting back into the swing of things: The adaptive path of purchasing and supply management in enhancing supply chain resilience. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(5), 1-12, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100802.

4. Choi, T.; Rogers, D. e Vakil, B (2020). Coronavirus is a Wake-up call for Supply Chain Management, *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management.

5. Choi, T.; Rogers, D. e Vakil, B. (2020). Coronavirus is a Wake-up call for Supply Chain Management, *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management.

6. Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803.

7. Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803.

8. Addicoat, A. et al. (2023). 2023 *Global Chief Procurement Officer (CPO)*. Deloitte, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-2023-global-chief-procurement-officer-survey.pdf.

9. Dube, N. *et al*. (2022). One crisis, different paths to supply resilience: The case of ventilator procurement for the COVID-19 pandemic. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(5), 100773, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100773; Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803; Küffner, C. et al. (2022). Getting back into the swing of things: The adaptive path of purchasing and supply management in enhancing supply chain resilience. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(5), 1-12, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100802; Silva, M. e Ruel, S. (2022). Inclusive purchasing and supply chain resilience capabilities: Lessons for social sustainability. Journal of Purchasing and Supply Management, 28(5), 100767, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100767.

10. Alicke, K.; Gupta, R. e Trautwein, V. (2020) *Resetting supply chains for the next normal*. McKinsey, https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/resetting-supply-chains-for-the-next-normal

11. Alicke, K.; Barriball, E. e Trautwein, V. (2021). *How Covid-19 is reshaping supply chains*. McKinsey, https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains.

12. Choi, T.; Rogers, D. e Vakil, B. (2020). Coronavirus is a Wake-up call for Supply Chain Management, *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management.
13. van Hoek, R. (2021). Exploring Progress with Supply Chain Risk Management during the First Year of the COVID-19 Pandemic, *Logistics, 5*(70), 1-18, https://doi.org/10.3390/logistics5040070.
14. Allianz Risk Barometer (2022). *AGCS*, https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html.
15. El Baz, J. e Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics, 233*, 1-12, https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972.
16. El Baz, J. e Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics, 233*, 1-12, https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972.
17. Dube, N. et al. (2022). One crisis, different paths to supply resilience: The case of ventilator procurement for the COVID-19 pandemic. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(5), 100773, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100773; Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803; Silva, M. e Ruel, S. (2022). Inclusive purchasing and supply chain resilience capabilities: Lessons for social sustainability. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(5), 100767, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100767.
18. Allianz Risk Barometer (2022). AGCS, https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html; Ambulkar, S.; Blackhurst, J. e Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination, *Journal of Operations Management, 33*(34), 111–122, http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002.
19. Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803.
20. Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803.
21. Dube, N. et al. (2022). One crisis, different paths to supply resilience: The case of ventilator procurement for the COVID-19 pandemic. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(5), 100773, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100773.
22. Küffner, C. et al. (2022). Getting back into the swing of things: The adaptive path of purchasing and supply management in enhancing supply chain resilience. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(5), 1-12, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100802.
23. Choi, T.; Rogers, D. e Vakil, B. (2020). Coronavirus is a Wake-up call for Supply Chain Management, *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management.
24. Hair, J. et al. (2005). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
25. Oliveira, J. (2018). *Estatística aplicada às ciências sociais aplicadas II*, UFBA. https://repositorio.ufba.br/handle/ri/28125; D. Anderson et al. (2019). Estatística aplicada à administração e economia. Tradução: Solange S. Visconte, *Cengage Learning Brasil*.
26. Pereira, C. et al. (2020). Purchasing and supply management (PSM) contribution to supply-side resilience. *International Journal of Production Economics, 228*, 1-16, https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107740.
27. Choi, T.; Rogers, D. e Vakil, B. (2020). Coronavirus is a Wake-up call for Supply Chain Management, *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management.
28. Paul, S.; Moktadir, M. e Ahsan, K. (2021). K. Key supply chain strategies for the post-COVID-19 era: implications for resilience and sustainability. *The International Journal of Logistics Management. 34*(4), 1165-1187, https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2021-0238.
29. Montgomery, R.; Ogden, J. e Boehmke, B. (2018). A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*, 192-203, http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2017.10.002; Pournader, M. et al. (2020). A Review of the Existing and Emerging Topics in the Supply Chain Risk Management Literature. *Decision Sciences, 51*(4), 867–919. https://doi.org/10.1111/deci.12470; Punniyamoorthy, M. et al. (2013). Assessment of supply chain risk : scale development and validation. *Benchmarking: An International Journal, 20*(1), 79–105. https://doi.org/10.1108/14635771311299506; Wagner, S. e Bode, C. (2006). An empirical investigation into supply chain vulnerability. *Journal of Purchasing & Supply Management, 12*(6), 301–312. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.01.004; Busse, C. et al. (2017). Extending the supply chain visibility boundary - Utilizing stakeholders for identifying supply chain sustainability risks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 47*(1), 18–40. https://doi.org/10.1108/SCM-08-2014-0267; Ghadge, A. et al. (2019). Managing cyber risk in supply chains: a review and research agenda. *Supply Chain Management, 25*(2), 223–240. https://doi.org/10.1108/SCM-10-2018-0357; Tummala, R. e Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal, 16*(6), 474–483. https://doi.org/10.1108/13598541111171165; Fan, H. e Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. I*nternational Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48*(3), 205-230, https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043; Madani, F. e Parast, M. (2023). Quality Paper. An integrated approach to organizational resilience: a quality perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management, 40*(1), 192-225, https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2020-0229; Lemon, L. e Vandyke, M. (2021). Expanding the discussion on internal management of risk communication: A critique of the current risk communication literature. *Public Relations Inquiry, 10*(3), 377–394, https://doi.org/10.1177/2046147X211014086; Rinaldi, M. et al. (2022). A literature review on quantitative models for supply chain risk management: Can they be applied to pandemic disruptions? *Computers & Industrial Engineering, 170*, 1–18, https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108329; Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803.
30. Caniëls, M. e Gelderman, C. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management. 36*, 219–229, https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.012.
31. Montgomery, R.; Ogden J. e Boehmke, B. (2018). A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*, 192-203, http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2017.10.002.
32. Ates, M. et al. (2015). An exploratory analysis of the relationship between purchase category strategies and supply base structure.

Journal of Purchasing and Supply Management, 21, 204–219, http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2015.04.007.
33. Pournader, M. et al. (2020). A Review of the Existing and Emerging Topics in the Supply Chain Risk Management Literature. *Decision Sciences, 51*(4), 867–919, https://doi.org/10.1111/deci.12470; Punniyamoorthy, M. et al. (2013). Assessment of supply chain risk : scale development and validation. *Benchmarking: An International Journal, 20*(1), 79–105, https://doi.org/10.1108/14635771311299506; Wagner, S. e Bode, C. (2006). An empirical investigation into supply chain vulnerability. *Journal of Purchasing & Supply Management, 12*(6), 301–312, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.01.004[1].
34. Busse, C. et al. (2017). Extending the supply chain visibility boundary - Utilizing stakeholders for identifying supply chain sustainability risks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 47*(1), 18–40, https://doi.org/10.1108/SCM-08-2014-0267.
35. Ghadge, A. et al. (2019). Managing cyber risk in supply chains: a review and research agenda. *Supply Chain Management, 25*(2), 223–240, https://doi.org/10.1108/SCM-10-2018-0357.
36. Tummala, R. e Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal, 16*(6), 474–483, https://doi.org/10.1108/13598541111171165.
37. Fan, H. e Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48*(3), 205-230, https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043.
38. Fan, H. e Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48*(3), 205-230, https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043.
39. Madani, F. e Parast, M. (2023). Quality Paper. An integrated approach to organizational resilience: a quality perspective. International *Journal of Quality & Reliability Management, 40*(1), 192-225, https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2020-0229.
40. Lemon. L. e Vandyke, M. (2021). Expanding the discussion on internal management of risk communication: A critique of the current risk communication literature. *Public Relations Inquiry, 10*(3), 377–394, https://doi.org/10.1177/2046147X211014086.
41. Rinaldi, M. et al. (2022). A literature review on quantitative models for supply chain risk management: Can they be applied to pandemic disruptions? *Computers & Industrial Engineering, 170*, 1–18, https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108329.
42. Kähkönen, A. e Patrucco, A. (2022). Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing & Supply Management, 28*, 1–11, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803

CONFLITOS DE INTERESSE
Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA
Lilian Cristina Vieira Barbosa: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, ; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Priscila Laczynski de Souza Miguel: Metodologia; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição

Submetido 28-12-2023. Aprovado 01-07-2024. Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo. Revisor(es): Fabio Tescari, ORCID: 0000-0002-3065-7762, INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, SP, Brasil. Para conferir o parecer de avaliação realizado, clique aqui. O/a segundo/a avaliador/a não autorizou a identificação e a publicação dos seus pareceres de avaliação. Versão original. DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.90564

Apêndice

Resultados da ANOVA

Objetivo	Grupos	F	F crítico	Valor P	Resultado
Avaliar se a pandemia da Covid-19 aumentou a percepção e com isto a gestão de riscos, sob a perspectiva dos profissionais de Compras e SCM	Antes depois da pandemia	**208,75**	**161,45**	**0,044**	Houve diferença entre a percepção antes e depois da pandemia com relação à gestão de riscos.
	Compras/ SCM	**23,47**	**161,45**	**0,13**	Não houve diferença significativa entre a percepção da gestão de riscos entre profissionais de Compras e SCM.
Avaliar se a pandemia da Covid-19 aumentou a percepção da resiliência, sob a perspectiva dos profissionais de Compras e SCM	Compras/ SCM	**2769,94**	**10,13**	**0,000015**	Houve diferença significativa entre a percepção da resiliência entre profissionais de Compras e SCM.
	Resiliência	**111,27**	**9,28**	**0,001423**	Houve diferença entre a percepção antes e depois da pandemia com relação à resiliência.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da *survey* da ANOVA

SEUS CLIENTES ESTÃO MESMO NO CENTRO DAS ATENÇÕES?

ARE YOUR CUSTOMERS REALLY THE CENTER OF ATTENTION?



Como mapear a satisfação do cliente em cada atividade da sua cadeia de valor para encontrar vulnerabilidades da empresa e oportunidades de crescimento

Mapping customer satisfaction across the company's value chain to identify vulnerabilities and growth opportunities

Luiz Fernando Machado – Doutor pela FGV EAESP
E-mail: luizfemach@hotmail.com

Leandro Angotti Guissoni – Professor da FGV EAESP
E-mail: leandro.guissoni@fgv.br



Resumo

Objetivo: mostrar como desacoplar a experiência do cliente para analisar cada atividade da sua cadeia de valor no B2B.

Estado da arte: mudanças no comportamento dos clientes ocasionadas por tecnologias, *startups* e novos modelos de negócios desafiam a experiência ao cliente oferecida pelas empresas tradicionais. A literatura mostra que estas devem encontrar sinergias para o cliente em vez de apenas enfatizar sinergias para a empresa. Mas pouco se sabe sobre como fazer isso em negócios B2B.

Escopo: foi realizada pesquisa-ação com mapeamento da cadeia de valor do cliente e intervenções na área comercial em uma indústria químico-farmacêutica.

Originalidade: este artigo apresenta uma sequência de etapas entre entendimento e avaliação da experiência do cliente, desenho de experimentos de campo e intervenções nas práticas comerciais com ênfase nas oportunidades de crescimento nas vendas via inovações a partir das sinergias para o cliente. Enquanto a literatura neste tema enfatiza negócios direcionados ao consumidor final, este estudo aplica-se no setor empresarial.

Impactos: as etapas das aplicações propostas no artigo podem ajudar gestores a identificarem vulnerabilidades na relação entre suas empresas e os clientes, balanceando fontes de criação e de captura de valor no modelo de negócios centrado no cliente.

Palavras-chave: estratégia de crescimento, desacoplamento, cadeia de valor do cliente, *business-to-business*, pesquisa-ação, gestão comercial.

ODS: 9 – Indústria, inovação e infraestrutura

ABSTRACT

Objective: *tthe customer experience to analyze each activity of a B2B value chain.*

Current research status: *Changes in customer behavior driven by new technologies, startups, and business models are challenging the customer experience with traditional companies. The literature suggests that these companies need to prioritize synergies for the customer rather than focusing solely on synergies for the company. However, little is known about how to achieve this in B2B contexts.*

Scope: *This study employs action research to map the customer value chain and implement interventions within the commercial division of a chemical-pharmaceutical company.*

Originality: *This article presents a sequence of steps that bridge the understanding and evaluation of customer experience, the design of field experiments, and interventions in commercial practices, with an emphasis on identifying growth opportunities in sales through innovations based on customer synergies. While the literature on this topic primarily focuses on businesses aimed at end consumers, this study applies to the business sector.*

Impacts: *The application steps proposed in this article can help managers identify vulnerabilities in the relationship between their companies and customers, balancing sources of value creation and capture within a customer-centric business model.*

Keywords: *growth strategy, decoupling, customer value chain, business-to-business, action research, sales management.*

SDG: 9 *– Industry, Innovation, and Infrastructure*

As mudanças no comportamento dos consumidores, provocadas sobretudo pela adoção de novas tecnologias, têm feito com que as lideranças das empresas sejam desafiadas a elaborar estratégias de crescimento centradas nos clientes[1]. Atualmente, não basta nem mesmo adotar o modelo da jornada do cliente[2], pois este analisa apenas os momentos de compra em que os consumidores interagem com a empresa. Trata-se de uma visão de certa forma ainda focada na firma, pois negligencia justamente os pontos cegos do negócio, aquelas atividades que o cliente precisa realizar, mas não são oferecidas pela empresa – e que são capturadas rapidamente por *startups* desafiantes.

O conceito de cadeia desacoplada de valor do cliente (CVC) surgiu como uma forma de mapear e avaliar apropriadamente as atividades feita pelo cliente antes, durante e depois da compra, mesmo aquelas não cobertas pelo negócio. Cada atividade é classificada de acordo com o nível de valor e de satisfação do cliente[3]. Estudos mostram que as atividades c om maiores níveis de insatisfação dos clientes revelam vulnerabilidades, ao mesmo tempo que oferecem oportunidades para se desenharem estratégias novas e se obterem melhores resultados[4].

Contudo, as pesquisas têm investigado a aplicação da CVC em negócios diretamente relacionados com consumidores finais, e pouco se sabe do seu uso na relação entre empresas no setor *Business-to-Business* (B2B). No B2B, o centro de compras costuma ser mais fragmentado, envolvendo contatos com diferentes indivíduos, departamentos e agentes[5]. Ademais, em muitos casos, as empresas B2B utilizam canais de distribuição independentes que resultam em menor nível de controle e influência de um fabricante sobre a experiência do cliente[6].

Dada essa lacuna, realizamos uma pesquisa para verificar se o modelo CVC pode ser aplicado no setor B2B para identificar oportunidades e elaborar estratégias a partir do mapeamento de atividades com maiores níveis de insatisfação dos clientes. Para isso, foi utilizada a metodologia de estudo pesquisa-ação em uma fabricante de produtos para prevenção a infecção hospitalar. Como um dos pesquisadores é o diretor executivo da empresa estudada[7], realizou uma intervenção com base no modelo CVC.

ESTADO DA ARTE

Conforme o cliente ganha poder, as empresas são desafiadas a mudar suas estratégias comerciais. A partir de 2015[8], a visão centrada no cliente passou a sobressair em relação à visão centrada na empresa. Surgiu na literatura acadêmica a crítica de que estudos direcionados às fontes de vantagem competitiva e competências do negócio, conforme proposto por Porter[9], Prahalad[10] e Chris Zook[11] nas décadas de 1980 e 1990, concentravam-se no que seria melhor para a empresa, e não necessariamente no que seria melhor para os seus clientes.

A visão centrada no cliente torna-se mais importante quando emergem novos modelos de negócios e *startups* que competem em cada elo da experiência do cliente na cadeia de valor e, com isso, passam a ganhar participação de mercado em tempo relativamente curto[12]. Por exemplo, o Nubank, no Brasil, concentrou-se inicialmente em um ponto cego do setor bancário, melhorando a atividade de recebimento e uso de cartão de crédito, e otimizando tempo, esforço e custos associados a essa atividade. Com isso, alcançou níveis superiores de satisfação de consumidores, conquistou cerca de 100 milhões de clientes e, em maio de 2024, foi a instituição financeira com maior valor de capitalização de mercado no Brasil[13].

Diante de fenômenos como Nubank, Quinto Andar, Rappi. Uber, entre outras *startups* de rápido crescimento especializadas em otimizar uma atividade do cliente, a literatura propôs o conceito de desacoplamento[14]. Acadêmicos passaram a defender que empresas tradicionais avaliem dimensões de satisfação sob o ponto de vista dos seus clientes, e de maneira desagregada na cadeia de valor do consumidor[15]. Para identificar qual atividade do cliente pode ser otimizada, em vez de mensurar a satisfação de maneira agregada entre todas as etapas da cadeia de valor, o desacoplamento detalha a análise de cada elo da cadeia de valor do cliente e mensura a satisfação em cada atividade.

A partir da identificação da atividade na qual o cliente está mais insatisfeito na cadeia de valor, a estratégia pode vir a ser a de desenvolver e executar iniciativas para além das competências centrais do negócio, ou das atividades que o cliente faz com a empresa. Como consequência, caso a empresa não possua esses recursos, precisa planejar como obtê-los[16], utilizando-se de estratégias como *Build*, de construir internamente, *Borrow*, de buscar com terceiros por meio de parcerias, e *Buy*, de partir para aquisições. O que a empresa não pode deixar de fazer é preencher as lacunas nos recursos identificados como faltantes, pois essa atitude poderia dar espaço para o aparecimento de novos concorrentes.

Um exemplo de estratégia de crescimento centrada no cliente foi adotado pelo Alibaba, que combinou uma série de serviços incompatíveis pela abordagem tradicional de estratégia, mas coerentes na visão da estratégia de crescimento centrada no cliente. O Alibaba começou em um único estágio da CVC de oferecer produtos pelo seu marketplace. Em seguida, moveu-se para capturar atividades adjacentes do cliente, como pagamento, telefonia móvel e logística. Em 2018, os negócios da empresa atendiam a maior parte das atividades da CVC, mostrando que a sua verdadeira vitória reside na obtenção de sinergias do lado do cliente[17].

Neste estudo, é investigada a perspectiva de um fabricante no B2B, considerando a complexidade da CVC quando há vários indivíduos e áreas que participam do processo de compra. Cada um deles tem sua importância e influência nas decisões, diferentemente do B2C, em que o processo da cadeia de valor é majoritariamente realizado por um único indivíduo que busca, decide, usa e descarta produtos. Além disso, empresas B2B, na maioria das vezes, não controlam seus canais de venda e dependem do trabalho de distribuidores e intermediários para acessar o cliente final. Portanto, este artigo procura evoluir do conceito de jornada no

B2B[18] para o conceito de cadeia de valor do cliente aplicado no B2B, avaliando de maneira compreensiva a satisfação do cliente empresarial em cada atividade da CVC.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa-ação[19]. Busca-se, nesse tipo de metodologia, a aprendizagem pela ação, com gerenciamento de mudança ou solução de um problema. A pesquisa-ação foi aplicada em empresa líder no mercado latino-americano de produtos para prevenção a infecção hospitalar, que produz medicamentos, cosméticos, saneantes e produtos para saúde destinados ao preparo de pele, higiene das mãos, limpeza de superfície e limpeza de instrumentais cirúrgicos. A empresa vende seus produtos diretamente aos principais hospitais, e depende em grande parte da sua rede de distribuidores para acessar todos os hospitais da América Latina.

Com base na revisão bibliográfica de estratégias de crescimento centrada no cliente[20], primeiramente, foi desenhada a CVC sob a perspectiva do cliente. Em seguida, foi elaborado roteiro para realizar entrevistas, visando identificar e validar cada atividade mapeada na CVC com profissionais de três hospitais selecionados no interior do Estado de São Paulo, todos com mais de 200 leitos. O grande desafio dessa etapa é que, no B2B, há múltiplos agentes no processo de decisão da contratação de produtos e serviços. Portanto, uma das grandes diferenças na análise do CVC no segmento B2B[21] é que várias pessoas, profissionais e departamentos passam pela experiência de compra em diferentes elos do CVC. Normalmente nos hospitais, as decisões de compra são tomadas em conjunto principalmente pelos departamentos de Controle de Infecção Hospitalar, Central de Material Esterilizado e Compras. No entanto, por meio das entrevistas, foi possível notar que departamentos do hospital como áreas de Farmácia, Centro Cirúrgico, Gestão Ambiental, Logística e Diretoria também fazem parte do processo decisório.

Mapear as atividades críticas da CVC, assim como qualquer outro tipo de mapeamento de processo, demanda superar algumas dificuldades. Se o mapeamento da CVC ficar muito longo, com excesso de microatividades, tende a ter limitada utilidade para buscar uma inovação de impacto. Por outro lado, se for muito curto e em nível macro, pode ocultar oportunidades. Para contornar esse desafio, houve diversas interações por meio de reuniões e entrevistas adicionais de validação com a área comercial, distribuidores e lideranças da empresa estudada, permitindo identificar quais seriam as áreas dos hospitais mais importantes para serem entrevistadas, dado o objetivo do estudo. Conforme as entrevistas com os hospitais aconteciam, houve processos de *feedbacks* com gestores e área comercial da empresa, culminando na validação da CVC.

Em seguida, foi elaborada pesquisa de satisfação do cliente para avaliar algumas das atividades mapeadas na cadeia de valor. Foram mapeadas 20 atividades na CVC (Figura 1); porém, em benefício da aplicação de um questionário não muito longo, algumas atividades foram analisadas conjuntamente, culminando em 13 questões (Figura 2). As questões foram validadas pela gestão da empresa, pois o objetivo era que cada uma delas avaliasse atividades possíveis de serem influenciadas pela empresa, neste caso, via pesquisa-ação e proposta de intervenção Por exemplo, as atividades 2 e 3 da CVC ("procurar por soluções" e "escolha do vendedor para agendar") foram agrupadas n a questão 2, na qual foi perguntado como os clientes avaliavam a facilidade de agendar as visitas com os vendedores. Portanto, o objetivo nesta etapa é mapear as atividades e criar uma pesquisa que seja o mais simples possível para ser respondida e que, ao mesmo tempo, contemple todas as atividades da CVC.

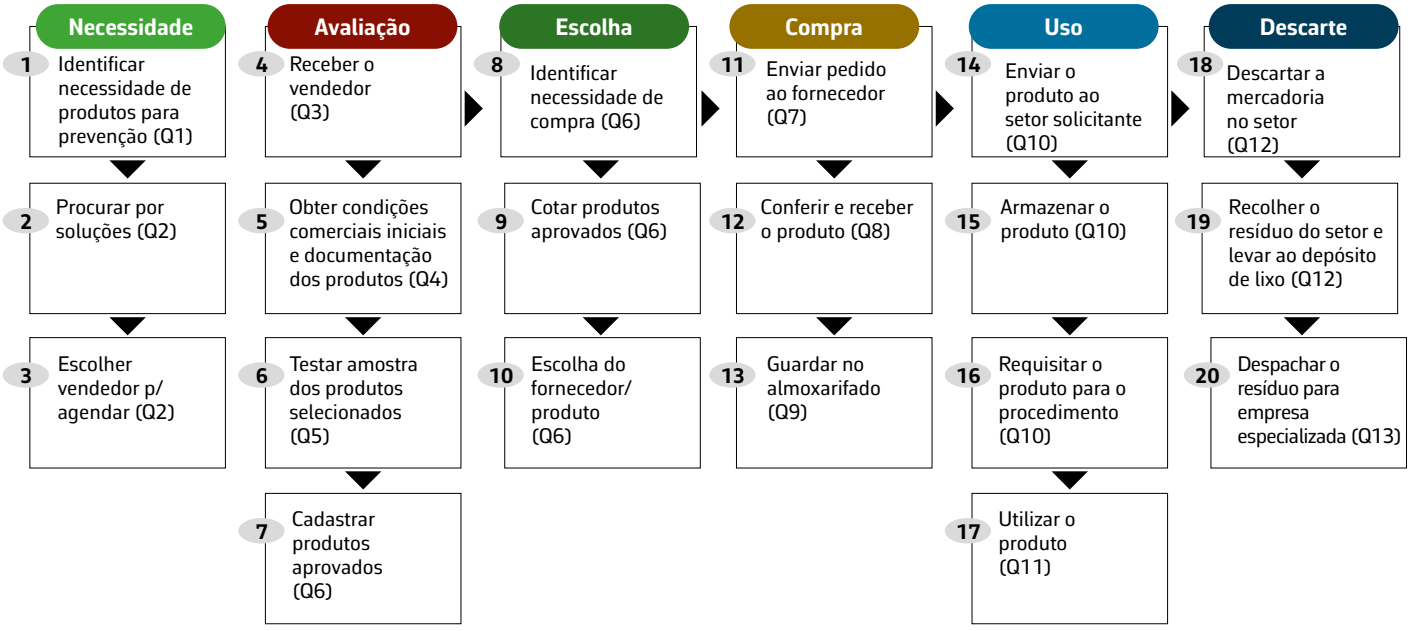
Os respondentes então atribuíam um valor em uma escala de 0 a 10 pontos, sendo zero totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito, além de poderem assinalar a opção "Não se aplica" para as atividades que não correspondem ao seu setor, departamento ou atividade avaliada na CVC.

A pesquisa foi enviada a uma base de 391 pessoas e, após 40 dias, foram captadas 128 respostas de 77 hospitais que juntos possuem cerca de 23 mil leitos. A amostra foi selecionada e recrutada por meio de indicações dos gestores da empresa estudada e da área comercial que interage com os hospitais clientes da empresa. Para a aplicação do questionário, optou-se por utilizar Formulários do Google, pois a ferramenta é aderente à pesquisa de satisfação do cliente, além de ser fácil de enviar para cada departamento dos hospitais[22]. Para a tabulação das respostas, foi adotada a análise pelo método *Net Promoter Score* (NPS), com percentuais calculados para cada uma das questões, seguindo a recomendação da literatura sobre como avaliar a satisfação via NPS em cada elo[23].

Por fim, ao identificar o elo fraco, isto é, a atividade da cadeia de valor em que os clientes estão mais insatisfeitos, foi proposta uma intervenção entre o pesquisador e a área comercial da empresa, permitindo executar e testar iniciativas que poderiam melhorar a experiência do cliente no elo fraco identificado na pesquisa.

Figura 1.

Identificação das atividades da Cadeia de Valor do Cliente na empresa pesquisada



RESULTADOS

Foi identificado que a CVC no setor de produtos de prevenção a infecção hospitalar é composta por seis macroatividades: necessidade, avaliação, escolha, compra, uso e descarte. Em cada macroatividade, foram identificadas microatividades que normalmente são realizadas pelo cliente (Figura 1).

Uma vez mapeada a CVC e aplicado o questionário de satisfação do cliente, os dados foram tabulados e os elos fracos foram identificados (Figura 2). Para identificar o elo fraco, de acordo com o que a literatura no tema aponta, na falta da identificação dos demais concorrentes e que permitiria comparação da nota da empresa em relação a demais empresas no mesmo setor, foi necessário calcular a média das satisfações obtidas após a tabulação dos dados pelo método NPS e considerar um desvio-padrão para cima e um desvio-padrão para baixo, conforme sugestão do autor proponente da teoria de CVC[24]. Assim, foram consideradas elos fracos as questões que ficaram com um percentual inferior a 71,1% na média de satisfação dos respondentes.

Após identificados os elos fracos, definiu-se que o ponto a ser observado com mais atenção para a elaboração da intervenção era o despacho do resíduo do cliente. Como momento de menor satisfação na CVC, destacava-se como uma atividade que poderia ser desacoplada. É importante destacar que, como a empresa estudada atua predominantemente via distribuidores para acessar o cliente final composto por hospitais – uma estrutura comum no B2B –, foi necessário identificar os agentes responsáveis por cada atividade da CVC (Tabela 1). Assim, descobriu-se que o elo mais fraco era uma atividade que nem a empresa objeto do estudo nem seus canais de distribuição (distribuidores) realizavam. Na maioria dos casos, o cliente contratava empresas terceiras para realizar essa etapa.

Foram discutidas, juntamente com a equipe comercial da empresa, as eventuais maneiras de melhorar esse elo. A opção foi fazer uma intervenção para avaliar se haveria melhoria da experiência do cliente com um serviço de logística reversa em um grupo de hospitais. O parceiro escolhido para operar esse serviço foi uma empresa da área ambiental, ou seja, a empresa optou por utilizar a estratégia de colaboração, ou *Borrow*. A metodologia da análise da cadeia de valor provocou a empresa a observar atividades para além das competências centrais e do relacionamento direto com clientes, com o potencial de melhorar a satisfação deles, aprimorar a gestão comercial e quem sabe aumentar a receita e o resultado dos negócios.

A intervenção foi elaborada por meio da escolha de nove hospitais indicados pela liderança da empresa estudada e que poderiam ser acionados para a intervenção, além de ser um número que tornou economicamente viável o projeto e permitiu uma avaliação em tempo razoavelmente curto. Esses hospitais foram

Figura 2.

Média de satisfação dos respondentes em cada elo da CVC - em %

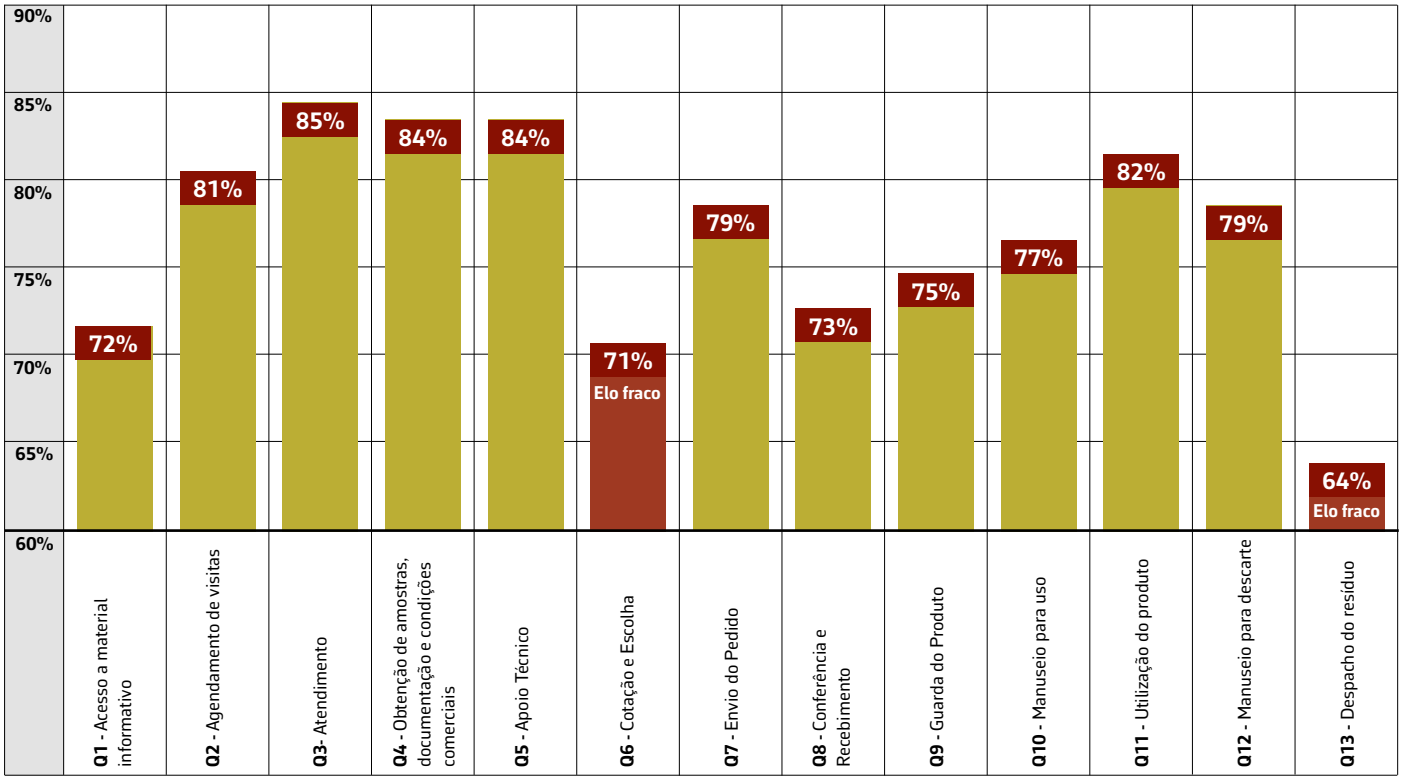


Tabela 1.

Agentes responsáveis por cada atividade da CVC antes e depois da intervenção

Atividade	Agente antes da intervenção	Agente antes da intervenção
Acesso a materiais informativos	Indústria	Indústria
Agendamento de visitas	Cliente	Cliente
Atendimento	Indústria/Distribuidor	Indústria/Distribuidor
Obtenção de amostras, documentação e condições comerciais	Industria/Distribuidor	Industria/Distribuidor
Apoio técnico	Indústria/Distribuidor	Indústria/Distribuidor
Cotação e escolha	Indústria/Distribuidor/Cliente	Indústria/Distribuidor/Cliente
Envio do pedido	Industria/Distribuidor/Terceiro	Industria/Distribuidor/Terceiro
Conferência e recebimento	Cliente	Cliente
Guarda do produto	Cliente	Cliente
Manuseio para uso	Cliente	Cliente
Utilização do produto	Cliente	Cliente
Manuseio para descarte	Cliente	Cliente
Despacho do resíduo	Terceiro	**Indústria**

extraídos da amostra utilizada para a aplicação da pesquisa de satisfação do cliente e foram distribuídos em três grupos:

- Grupo 1: logística reversa condicionada à compra de maior portfólio de produtos.
- Grupo 2: logística reversa sem condicionar à compra de maior portfólio.
- Grupo 3: grupo de controle, ou seja, sem oferta do serviço de logística reversa.

Antes que a intervenção fosse realizada, foi necessário capacitar a equipe comercial responsável pelos hospitais que fazem parte dos grupos 1 e 2 para oferecer o serviço, e, no caso do grupo 1, com o condicionamento à compra de maior portfólio de produtos.

Após a intervenção, a nota de satisfação referente ao elo do CVC

despacho de resíduo foi de 10 nos grupos 1 e 2; e de 2,7 no grupo 3, de controle. Como o grupo 3 não teve acesso ao serviço de logística reversa oferecido pela empresa estudada, a queda pode ser explicada pelo fato de os hospitais do grupo não terem tido acesso a essa nova experiência e, assim, terem ficado suscetíveis ao desempenho da empresa terceira que vinha realizando o serviço naquele que era considerado o elo fraco da CVC.

Contudo, as evidências indicam que a melhoria da satisfação, por si só, não é suficiente para promover crescimento significativo das vendas. No grupo 2, o incremento nos valores das vendas foi de apenas 3% (Tabela 2), menor até mesmo que os 12% do grupo 3 de controle (incremento que pode ser atribuído a fatores externos como demanda dos hospitais pelos produtos, atuação de concorrentes, entre outros). A estratégia de atrelar o serviço à compra de maior portfólio de produtos, por sua vez, teve como resultado o descolamento dos outros: um crescimento de 35% em valores nas vendas.

PRINCIPAIS APRENDIZADOS

A pesquisa mostrou que é possível identificar oportunidades de aperfeiçoar estratégias comerciais analisando de maneira desacoplada as atividades da cadeia de valor do cliente em um negócio B2B. A intervenção realizada gerou sete aprendizados:

1. **Desenhar a CVC no B2B é diferente do que no B2C.** Para desenhar a CVC no B2B, é necessário identificar as atividades consideradas mais críticas feitas pelo cliente antes, durante e depois da compra, isto é, além das ocasiões de compra ou de interações com a empresa. O mapeamento e sua validação devem ser feitos conjuntamente em processos de *feedbacks* com a alta gestão, a área comercial, canais de distribuição e seus clientes, culminando na validação com a empresa interessada em melhorar a satisfação na cadeia de valor do cliente. No caso do B2B, há diferentes agentes no centro de decisão e uso, portanto deve-se buscar dialogar com os diferentes profissionais e departamentos que interagem com cada elo da CVC. É importante fazer um ajuste fino no mapeamento da CVC, para que não fique, por um lado, curto, macro e sem utilidade; e, por outro, longo, detalhista em excesso e pouco operacional. Na definição da CVC, também é importante mapear quem é responsável por cada atividade na cadeia de valor.

Tabela 2.

Comparação da satisfação do cliente antes e depois da intervenção

	Satisfação	Itens do Contrato		Vendas
		Antes	Depois	
Grupo 1	↑	20	43	+ 35%
Grupo 2	↑	56	56	+ 3%
Grupo 3	↓	28	26	+ 12%

2. **É preciso montar uma pesquisa de satisfação do cliente simples e ao mesmo tempo completa.** Para avaliar a satisfação nas atividades, é necessário elaborar uma pesquisa de satisfação do cliente com perguntas que contemplem as principais atividades da CVC e que seriam acionáveis para a empresa-alvo tentar influenciar sua melhoria. Em seguida, aplica-se o questionário com os clientes para medir métricas de satisfação, como o NPS de maneira desacoplada, medindo o grau de satisfação em cada elo da CVC. Recomenda-se montar uma pesquisa fácil de ser respondida, ao mesmo tempo que contemple todas as atividades mapeadas na CVC. Talvez seja interessante formular questões que contemplem mais de uma atividade, para tornar o questionário o mais simples possível.

3. **Se a empresa não for responsável pelo elo fraco, é preciso decidir se vai usar recursos próprios ou contratar terceiros para a intervenção.** Para montar a intervenção, é necessário analisar qual atividade apresenta o menor índice de satisfação, ou seja, é considerado o elo fraco da CVC. A partir do mapeamento realizado inicialmente de quem é responsável por tal atividade, é possível definir qual intervenção é mais adequada para melhoria desse elo. Caso a empresa não seja a responsável, é preciso decidir se tem os recursos internos para experimentar oferecer serviços que contemplem a atividade ou se recorrerá a terceiros. Em um primeiro momento, a estratégia *Borrow* de buscar parceiros costuma ser mais viável do que construir internamente (*Build*), ou de adquirir uma empresa especializada (*Buy*).

4. **O treinamento para melhorar a experiência do cliente tende a mudar o *mindset* da empresa.** O treinamento e apoio da equipe comercial que participará do processo é fundamental para o sucesso da intervenção. Não é algo fácil engajar a força de vendas para adotar um papel mais isento de interesses e metas, em benefício da intervenção e da possibilidade de melhorar a experiência do cliente na

CVC. Isso demanda apoio de CEOs e das lideranças, caso contrário, o apoio dos gestores comerciais torna-se uma grande dificuldade. Portanto, a alta liderança deve estar envolvida no processo. O potencial benefício dessa mudança é amplo, pois toda a empresa começa a pensar em como melhorar a experiência do cliente na CVC.

5 **É essencial colocar o cliente no centro do processo.** Como já destacado[25], o principal obstáculo à procura do crescimento por meio da expansão da CVC é que, muitas vezes, isso pode levar a sua empresa a negócios muito diferentes que exigem pessoas, competências e capacidades distintas daquelas que possui. A implicação para os executivos das empresas, embora longe de ser simples de implementar, é bastante simples de afirmar: as empresas que querem crescer devem colocar as necessidades do cliente antes das suas. Isso implica inovar em nome dos clientes, decidir em que mercados entrar, principalmente com base na quantidade de valor para o cliente que pode ser criado, e construir sinergias do lado do cliente para o consumo de produtos e serviços oferecidos pela empresa. As empresas que atuam no B2B por meio do mapeamento da CVC podem crescer além de seu *core business*, via adjacências na cadeia de valor do cliente. Isso só é possível de ser identificado com a utilização do conceito de CVC, e não apenas do conceito de jornada do cliente, que foca unicamente as atividades feitas entre cliente e fornecedor.

6 **Somente melhorar a experiência do cliente não garante resultados.** Um modelo de negócios balanceado é reflexo da criação e entrega de valor ao cliente e da captura de valor pela empresa. Usar os princípios da cadeia de valor do cliente leva gestores a analisarem a relação com clientes de uma maneira mais estratégica do que apenas buscar melhorias nas jornadas dos clientes, com foco em melhorar experiência do cliente sem medir efeitos colaterais para o negócio. Portanto, definir alavancas para o cliente e buscar integrar com impacto para o negócio pode ser uma estratégia centrada no cliente. É importante destacar que dar um benefício isoladamente não necessariamente agrega valor. Foi identificada a importância de atrelar o benefício ao cliente a algo que gera valor para a empresa, assim, a empresa consegue capturar para si parte do valor gerado na CVC.

7 **Usar a CVC no B2B leva à inovação.** O serviço escolhido para a intervenção pode ser considerado uma inovação quando observamos o setor de atuação da empresa, pois os processos de inovação de serviços devem ser abertos e impulsionados pelo envolvimento do cliente[26,27,28], que aumentaram sua participação na cocriação de valor ao longo da experiência do serviço e do produto[29]. Vale ressaltar que essa ideia pode direcionar a estratégia de crescimento da empresa, pois foi agregado pela empresa um serviço que nenhum agente da CVC fazi a e, com isso, a empresa ficou mais forte na relação com o cliente, porque ela aumentou um ponto de contato na CVC (Quadro 1). Validar adequadamente os resultados das intervenções ajuda a buscar aprendizados e potencial para estratégias futuras. Caso o resultado tenha sido positivo para a empresa (aumento de vendas ou outra métrica de interesse) e para o cliente (aumento de satisfação), a intervenção terá potencial para ganhos de escala via *roll-out* em outros clientes, o que demandará adequar processos, práticas e realocação de recursos. Ao escalar a inovação, em algum ponto será necessário reavaliar a estratégia e decidir se vale construir internamente o *roll-out* do projeto (*Build*), buscar parceiros (*Borrow*) ou adquirir uma empresa especializada em otimizar o elo fraco identificado (*Buy*). Ou seja, o desdobramento do mapeamento da CVC pode até levar a identificar possíveis aquisições a serem feitas por uma empresa ao buscar crescer para além do seu negócio principal.

NOTAS

1. Teixeira, T. (2021, Maio 31). Designing a customer value-centric growth strategy. *The European Business Review*, 88-95. https://www.europeanbusinessreview.com/designing-a-customer-centric-growth-strategy/
2. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
3. Teixeira, T. (2019a). Desvendando a cadeia de valor do cliente: *Como o decoupling gera disrupção do consumidor*. Alta Books.
4. Teixeira, T. (2019b, Junho 6). Disruption starts with unhappy customers, not technology. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2019/06/disruption-starts-with-unhappy-customers-not-technology
5. Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management, 83*, 288-300. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002
6. Ailawadi, K., & Farris, P. (2020). *Getting multi-channel distribution right*. John Wiley & Sons, Inc.
7. Coghlan, D., & Brannick, T. (2019). Doing action research in your own organization (5a ed.). SAGE.

8. Teixeira, T. (2021, Maio 31). Designing a customer value-centric growth strategy. *The European Business Review*, 88-95. https://www.europeanbusinessreview.com/designing-a-customer-centric-growth-strategy/
9. Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. GEN Atlas.
10. Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Campus.
11. Zook, C. (2001). *Profit from the core: Growth strategy in an Era of Turbulence*. Harvard Business School Press.
12. Teixeira, T. (2021, Maio 31). Designing a customer value-centric growth strategy. *The European Business Review,* 88-95. https://www.europeanbusinessreview.com/designing-a-customer-centric-growth-strategy/
13. Nubank supera Itaú em valor de mercado pela primeira vez em dois anos. (2024, maio 28). *Exame*. https://exame.com/invest/mercados/nubank-supera-itau-em-valor-de-mercado-pela-primeira-vez-em-dois-anos/
14. Teixeira, T. (2019b, Junho 6). Disruption starts with unhappy customers, not technology. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2019/06/disruption-starts-with-unhappy-customers-not-technology
15. Teixeira, T. (2019a). Desvendando a cadeia de valor do cliente: *Como o decoupling gera disrupção do consumidor*. Alta Books.
16. Teixeira, T. (2021, Maio 31). Designing a customer value-centric growth strategy. *The European Business Review*, 88-95. https://www.europeanbusinessreview.com/designing-a-customer-centric-growth-strategy/
17. Teixeira, T. (2021, Maio 31). Designing a customer value-centric growth strategy. *The European Business Review*, 88-95. https://www.europeanbusinessreview.com/designing-a-customer-centric-growth-strategy/
18. Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288-300. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002
19. Coghlan, D., & Brannick, T. (2019). *Doing action research in your own organization* (5a ed.). SAGE.
20. Teixeira, T. (2021, Maio 31). Designing a customer value-centric growth strategy. *The European Business Review*, 88-95. https://www.europeanbusinessreview.com/designing-a-customer-centric-growth-strategy/
21. Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management, 83*, 288-300. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002
22. Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Artmed.
23. Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W., & Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing, 71*, 39-51. https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.039
24. Teixeira, T. (2019a). *Desvendando a cadeia de valor do cliente: Como o decoupling gera disrupção do consumidor*. Alta Books.
25. Teixeira, T. (2021, Maio 31). Designing a customer value-centric growth strategy. *The European Business Review*, 88-95. https://www.europeanbusinessreview.com/designing-a-customer-centric-growth-strategy/
26. Santos-Vijande, M., López-Sánchez, J., Pascual-Fernández, P., & Rudd, J. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecast ing and Social Change*, 165, 1-15. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120562
27. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. In R. F. Lusch & S. L. Vargo, *The service-dominant logic of marketing* (pp. 21-46). Routledge. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036
28. Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). *Innovation through institutionalization:* A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management, 44*, 63-72. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036
29. Kim, Y. J., & Yim, M. S. (2020). An empirical investigation of the impact of customer learning on customer experience in the context of knowledge product use. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7*(12). 969-976 https://doi.org/10.13106/jafe b.2020.vol7.no12.969

CONFLITOS DE INTERESSE
Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA
Luiz Fernando Machado: Curadoria de dados; Investigação; Metodologia; Conceitualização; Administração de projeto; Redação - rascunho original.
Leandro A. Guissoni: Análise formal; Metodologia; Conceitualização; Supervisão; Validação; Redação - revisão e edição.

Submetido 08-05-2024. **Aprovado** 09-09-2024. Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo. Revisor(es): O/a primeiro/a avaliador/a não autorizou a identificação e a publicação dos seus pareceres de avaliação. Fabio Tescari, ORCID: 0000-0002-3065-7762, INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, SP, Brasil. Para conferir o parecer de avaliação realizado, clique aqui.
Versão original. DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.91198

GVEXECUTIVO FGV EAESP

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES eISSN 2965-0747

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES PARA:
Machado, L. F., Guissoni, L. A. (2024). Seus clientes estão mesmo no centro das atenções?, *GV-executivo, 23*(4), 2024. https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.91198

COMO CITA ESTE RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES:
Machado, L. F., Guissoni, L. A. (2024). Relatório de revisão por pares para: Seus clientes estão mesmo no centro das atenções?, *GV-executivo, 23*(4), e92565. https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.92565

Disclaimer: O conteúdo do Relatório de Revisão por Pares é a cópia completa dos relatórios dos revisores. Erros de digitação e pontuação não são editados.

Revisores
Fabio Tescari, ORCID: 0000-0002-3065-7762, INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, SP, Brasil.
O/a segundo/a avaliador/a não autorizou a identificação e a publicação dos seus pareceres de avaliação.

RODADA 1

Relatório do revisor 1
Revisor: Fabio Tescari
Entrega da revisão: 22-05-2024
Recommendação: Correções obrigatórias

Relevância do tema e aderência à chamada de trabalhos, quando for o caso
Alto

Qualidade do artigo
Clara exposição da problemática, apresentação do estado da arte do campo; consistência da metodologia (quando for o caso), apresentação clara dos resultados (quando for o caso), apresentação das implicações da pesquisa (quando for o caso), referências adequadas
Médio

Originalidade e inovação
Artigo traz informações novas e relevantes com potencial de mudar paradigmas (alta inovação), modificar conhecimentos pré-estabelecidos (média inovação) ou fazer proposições utilizando conhecimento pré-existente (baixa inovação)
Médio

Aplicabilidade e Replicabilidade
Facilidade de usar informações do artigo para gerar impacto e capacidade de fazê-lo com replicabilidade a outros contextos
Médio

Impacto
Profundidade da transformação nas organizações que pode ocorrer a partir do artigo
Médio

Comentários adicionais sobre os critérios assinalados acima:
O artigo traz uma temática relevante, mas a meu ver uma contribuição importante seria um detalhamento maior do método, o que possibilitaria uma replicação mais direta e, eventualmente, poderia contribuir para melhorar o entendimento do leitor sobre o que foi feito.

Indique qualquer conflito(s) de interesse que você tenha em relação à revisão deste artigo
Declare "nenhum" se isso não for aplicável
Nenhum

Sugestões para adequação da abordagem e demonstração de originalidade
Não há sugestões. O artigo tem uma abordagem adequada e demonstra originalidade.
Sugestões para apresentação do estado da arte do campo e para adequação da bibliografia*
Os autores fizeram uma linha do tempo do conceito de vantagem competitiva que fundamenta um contexto adequado para o tema em discussão, porém, considerando a limitação de caracteres para o texto, poderia haver um foco maior na aplicação do conceito de CVC e seus estágios adjacentes. Talvez a inclusão de exemplos práticos, mesmo que extraídos de artigos acadêmicos, ajudasse no entendimento do leitor acerca do que está sendo tratado.
Ainda sobre a apresentação do estado da arte, chama a atenção a repetição da citação de Teixeira (2021), assim como a ausência de publicações posteriores.
Sugestões para apresentação e adequação de metodologia, quando o artigo for de pesquisa original*
Como comentado anteriormente, um detalhamento dos procedimentos metodológicos seria interessante para evidenciar sua possível replicação. Dado que estamos no contexto de uma publicação acadêmica com foco mais gerencial, poderia complementar bem as informações apresentadas se o artigo trouxesse, por exemplo:
1) Critérios de seleção dos hospitais que serviram de base para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas.
2) Explicar como foram tratadas as 128 respostas - foram utilizadas para o entendimento de todas as atividades?
3) Caberia a apresentação do roteiro, ou de suas principais questões?
4) Qual foi o processo utilizado para definir qual ação deveria ser tomada para mitigar o resultado de alta insatisfação?
5) De que forma deverão ser comparados os resultados, considerando a adoção dos três grupos de hospitais?
Sugestões para mostrar relevância de resultados, quando o artigo for de pesquisa original*
A seção de resultados busca apresentar o passo-a-passo desde o mapeamento das atividades até o efeito da mudança implementada. O mapeamento de atividades traz um bom apanhado de informações, porém há uma lacuna relevante no que tange à discussão dos resultados. Um possível aprofundamento trará aumento do interesse do leitor. Algumas questões que podem ser tratadas:
1) Quanto tempo decorreu entre a oferta do serviço de logística reversa e a apuração do crescimento de vendas?
2) A variável tempo pode influenciar o resultado obtido?
3) Como foi o tratamento dado à oferta do serviço, do ponto de vista de comunicação e/ou incentivo a vendas?
4) Qual é a lógica (= possível explicação) do grupo 2 ter apresentado crescimento de vendas menor do que o grupo 3?
5) Qual é o motivo dos autores apresentarem a evolução do número de itens contratados? O volume vendido pode ser maior a despeito do número de itens.

Sugestões para apresentar contribuição aos gestores, mostrando desafios e caminhos (considerando inovação, aplicabilidade, replicabilidade e grau de impacto)
Nenhuma sugestão específica.

Outras sugestões para o autor (como de organização e redação)
Não há.

RODADA 2

Relatório do revisor 1
Revisor: Fabio Tescari
Entrega da revisão: 09-07-2024
Recomendação: Aceitar

Relevância do tema e aderência à chamada de trabalhos, quando for o caso
Alto

Qualidade do artigo
Clara exposição da problemática, apresentação do estado da arte do campo; consistência da metodologia (quando for o caso), apresentação clara dos resultados (quando for o caso), apresentação das implicações da pesquisa (quando for o caso), referências adequadas
Médio

Originalidade e inovação
Artigo traz informações novas e relevantes com potencial de mudar paradigmas (alta inovação), modificar conhecimentos pré-estabelecidos (média inovação) ou fazer proposições utilizando conhecimento pré-existente (baixa inovação)
Médio

Aplicabilidade e Replicabilidade
Facilidade de usar informações do artigo para gerar impacto e capacidade de fazê-lo com replicabilidade a outros contextos
Médio

Impacto
Profundidade da transformação nas organizações que pode ocorrer a partir do artigo
Médio

Comentários adicionais sobre os critérios assinalados acima:
Não há. Ajustes feitos no artigo estão alinhados aos comentários da primeira revisão.

Indique qualquer conflito(s) de interesse que você tenha em relação à revisão deste artigo*
Declare "nenhum" se isso não for aplicável
Nenhum

Sugestões para adequação da abordagem e demonstração de originalidade
Não há. Ajustes feitos no artigo estão alinhados aos comentários da primeira revisão.

Sugestões para apresentação do estado da arte do campo e para adequação da bibliografia
Não há. Ajustes feitos no artigo estão alinhados aos comentários da primeira revisão.

Sugestões para apresentação e adequação de metodologia, quando o artigo for de pesquisa original
Não há. Ajustes feitos no artigo estão alinhados aos comentários da primeira revisão.

Sugestões para mostrar relevância de resultados, quando o artigo for de pesquisa original
Não há. Ajustes feitos no artigo estão alinhados aos comentários da primeira revisão.

Sugestões para apresentar contribuição aos gestores, mostrando desafios e caminhos (considerando inovação, aplicabilidade, replicabilidade e grau de impacto)
Não há. Ajustes feitos no artigo estão alinhados aos comentários da primeira revisão.

Outras sugestões para o autor (como de organização e redação)
Não há. Ajustes feitos no artigo estão alinhados aos comentários da primeira revisão.

Comentários confidenciais para o editor
Não há. Ajustes feitos no artigo estão alinhados aos comentários da primeira revisão.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Entidade de caráter técnico-científico e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativos e social, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro.
PRIMEIRO PRESIDENTE E FUNDADOR
Luiz Simões Lopes
PRESIDENTE
Carlos Ivan Simonsen Leal
VICE-PRESIDENTES
Clovis José Daudt Darrigue de Faro
Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque
CONSELHO DIRETOR
Presidente
Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-presidentes
Clovis José Daudt Darrigue de Faro
Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque
Vogais
Ary Oswaldo Mattos Filho, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, José Ermírio de Moraes Neto, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade.
Suplentes
Aldo Floris, Alexandre Koch Torres de Assis, Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Antonio Monteiro de Castro Filho, Carlos Eduardo de Freitas, Gilberto Duarte Prado, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Marcelo José Basílio de Souza Marinho.

CONSELHO CURADOR
Presidente
João Alfredo Dias Lins
Vice-presidente
João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos & Cia.)
Vogais
Antonio Alberto Gouvea Vieira, Estado da Bahia, Estado de Minas Gerais, Estado do Rio de Janeiro, Estado do Rio Grande do Sul, Federação Brasileira de Bancos (Isaac Sidney Menezes Ferreira), General Sergio Westphalen Etchegoyen, IRB – Brasil Resseguros S.A. (Antônio Cássio dos Santos), João Alfredo Dias Lins (representante da Klabin Irmãos & Cia), Luiz Carlos Piva, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Luiz Roberto do Nascimento e Silva, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Maria Tereza Leme Fleury, Miguel Pachá, Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ricardo Oberlander, Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Resseguros e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo (Ronaldo Mendonça Vilela).
Suplentes
Almirante Petronio Augusto Siqueira de Aguiar, Alvaro Toubes Prata, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, Guilherme Ary Plonski, Heloi José Fernandes Moreira, Istvan Karoly Kasznar, Leila Maria Carrilo Cavalcante Ribeiro Mariano, Nilson Teixeira, Raphael José de Oliveira Barreto, Sandoval Carneiro Junior, Tenente Brigadeiro-do-Ar Jeferson Domingues de Freitas.
UNIDADES DA FGV-SP
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Diretor: Luiz Artur Ledur Brito
Escola de Economia de São Paulo
Diretora: Lilian Furquim
Escola de Direito de São Paulo
Diretor: Oscar Vilhena Vieira

FGV Projetos
Diretor Executivo:
Luiz Carlos Guimarães Duque
Diretor Técnico: Ricardo Simonsen
Diretor Adjunto do Escritório de São Paulo: Irineu Frare
Diretor: Irapoan Cavalcanti
Diretor do Centro de Economia Mundial: Carlos Geraldo Langoni
Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP
Diretor: Maria Tereza Leme Fleury
Diretoria de Operações da FGV-SP: Mario Rocha Souza

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DIRETORIA
Diretor: Luiz Artur Ledur Brito
Vice-Diretor: Tales Andreassi
CONGREGAÇÃO
Presidente: Luiz Artur Ledur Brito
CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA
Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA
Administração da Produção e de Operações: Luciana Marques Vieira
Administração Geral e Recursos Humanos: Maria José Tonelli
Contabilidade, Finanças e Controle: Arthur Ridolfo Neto
Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração: George Avelino Filho
Tecnologia e Ciência de Dados: Eduardo de Rezende Francisco
Marketing: Tânia Modesto Veludo de Oliveira
Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração: Arthur Barrionuevo Filho
Gestão Pública: Fernando Burgos Pimentel dos Santos
CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS
Curso de Graduação em Administração: Renato Guimarães Ferreira
Curso de Graduação em Administração Pública: Nelson Marconi
Curso de Graduação em Ciências Contábeis (Contabilidade, Finanças e Analytics - AFA): Edilene Santana Santos
Executive MBA (EMBA): Simone Guimarães Cornelsen
Executive MBA Saúde (EMBA Saúde): Laura Maria Cesar Schiesari
Master in Business and Management (MBM): Simone Guimarães Cornelsen
Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas: Isleide Arruda Fontenelle
Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo: Ricardo Corrêa Gomes
Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA): Paul Ferreira
Doutorado Profissional em Administração (DPA): Thomaz Wood Jr.
Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas: Marco Antonio Carvalho Teixeira
Mestrado Profissional em Gestão Internacional: Luis Henrique Pereira
Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade: Gilberto Sarfati
OneMBA: Jorge Manoel Teixeira Carneiro
Programa Global MBA, parceria da Alliance Manchester Business School (AMBS) com a FGV: Susana Carla Farias Pereira
FGV EAESP Pesquisa e Publicações: Thomaz Wood Jr.
Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios: Edgard Elie Roger Barki
Centro de Estudos de Administração Pública e Governo: Fernando Luiz Abrucio
Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público: George Avelino Filho
Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde: Adriano Massuda
Centro de Estudos em Sustentabilidade: Mário Prestes Monzoni Neto
Centro de Excelência em Logística e Supply Chain: Orlando Cattini Junior
Centro de Excelência em Varejo: Mauricio Gerbaudo Morgado
Centro de Tecnologia de Informação Aplicada: Alberto Luiz Albertin
Instituto de Finanças: Alan De Genaro
Centro de Estudos de Microfinanças e Inclusão Financeira: Lauro Emilio Gonzalez Farias
Centro de Estudos em Finanças: Claudia Emiko Yoshinaga
Centro de Estudos em Competitividade Internacional: Maria Tereza Leme Fleury
Centro de Inovação: Susana Carla Farias Pereira
Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance: Ligia Maura Costa
Centro de Estudos do Novo Desenvolvimentismo: Nelson Marconi
Centro de Estudos de Marketing Digital: Lilian Soares Pereira Carvalho (coordenadora); Eliane Pereira Zamith Brito (vice-coordenadora)
Centro de Estudos de Infraestrutura e Soluções Ambientais: Gesner José de Oliveira Filho
Centro de Estudos em Analytics e Políticas de Segurança: João Luiz Becker
Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas: Maria José Tonelli
Centro de Inovação em Políticas Públicas Urbanas - FGV Cidades: Ciro Biderman
APOIO
Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA): Delane Botelho
Coordenadoria de Gestão de Programas e Assurance of Learning (AoL): Alexandre Pignanelli
Coordenadoria de Avaliação Institucional: Heloisa Mônaco dos Santos
Centro de Carreiras: Marcos Lanner de Moura, Supervisor de Estágio e Colocações Profissionais
Coordenadoria de Diversidade: Márcio José de Macedo
Office for Global Affairs: Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco
Alumni FGV: Camila Cheibub Figueiredo
Admissions Office: Luciana Gaia
Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDI): Camila Cheibub Figueiredo
ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV - SP
Diretor Geral: Mylena Luize Braz Aragaki
DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS
Presidente: Letícia Tokuda

GVEXECUTIVO

fgv.br/gvexecutivo - v. 23, n. 4, 2024

Editores chefes: Thomaz Wood Jr., Adriana Wilner
Conselho Editorial: Adrian Kemmer Cernev, Camila Cheibub Figueiredo, Claudia de Farias Santiago, Cristina Dai Prá Martens, Fernando Burgos Pimentel Dos Santos, Gilberto Sarfati, João Lins Pereira Filho, João Martins Tude, Levindo Ozanan Coelho Santos, Ligia Maura Costa, Luciana Jordão da Motta Armiliato de Carvalho, Marcos Henrique Facó, Moacir de Miranda Oliveira Junior.

REDAÇÃO
Analista de produção editorial: Denise Francisco Cândido
Assistente administrativa: Marina Pugliesi Vitale
ADMINISTRAÇÃO
Responsável: Ilda Fontes
Assistente administrativa: Eldi Soares
REVISÃO: Sátia Marini e Paula Thompson
PROJETO GRÁFICO E ILUSTRAÇÕES: Beto Nejme
PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Renato Brandão
CENTRAL DE RELACIONAMENTO: gvexecutivo@fgv.br
DIRETÓRIO: 10th Edition of Cabell's Directory of Publishing Opportunities in Management **www.cabells.com**

GV-executivo / Escola de Administração de Empresas de São Paulo. – Vol. 3, n. 3 (jul./set. 2004) - . - São Paulo: FGV EAESP, 2004 - v. ; il. ; 27,5 cm.

Trimestral até abril 2006. Bimestral a partir de maio 2006. Semestral a partir de agosto 2009. Bimestral a partir de janeiro 2017. Trimestral a partir de 2021.
Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979
1. Administração de empresas – Periódicos. I. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
CDU 658