

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

VALMIR ALVES VENTURA

**O PAPEL MEDIADOR DA APRENDIZAGEM NO PROCESSO DO
EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DE ALTO CRESCIMENTO ORGÂNICO**

São Paulo
2016

VALMIR ALVES VENTURA

**O PAPEL MEDIADOR DA APRENDIZAGEM NO PROCESSO DO
EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DE ALTO CRESCIMENTO ORGÂNICO**

**LEARNING THE MEDIATOR ROLE IN THE PROCESS OF STRATEGIC
ENTREPRENEURSHIP IN SMALL AND MEDIUM HIGH GROWTH COMPANIES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

ORIENTADOR: PROF. EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA, Ph.D.

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Ventura, Valmir Alves.

O papel mediador da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas de alto crescimento orgânico. / Valmir Alves Ventura. 2016.

291 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE - Administração - São Paulo, 2016.

Orientador : Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima
Empreendedorismo estratégico, 2. Estratégias de prospecção e de aproveitamento, 3. Aprendizagem mediadora, 4. Empresas de alto crescimento orgânico.

I. Lima, Edmilson de Oliveira

CDU 658

**O PAPEL MEDIADOR DA APRENDIZAGEM NO PROCESSO DO
EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DE ALTO CRESCIMENTO ORGÂNICO**

Por:

Valmir Alves Ventura

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva – Universidade Municipal de São Caetano do Sul
- USCS

Prof. Edmilson de Oliveira Lima, Ph.D. – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Julio Araujo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Marcos Roberto Piscopo – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes – Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, 26 de fevereiro de 2016.

DEDICATÓRIA

À minha querida família, Vera, Isabella, Eloisa, Larissa, pelos momentos de convívio de que abdicamos para que eu realizasse o presente trabalho.

AGRADECIMENTOS

À UNINOVE, nas pessoas dos Senhores Reitor e Pró-reitores, nas pessoas dos professores Eduardo Storopoli, Cristina Storopoli e Claudio Ramacciotti, pela oportunidade de participar do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PMDA).

Ao meu orientador, Edmilson de Oliveira Lima, por sua orientação amiga e segura.

À Endeavor, nas pessoas dos Senhores Juliano Seabra, João Melhado e Leonardo Barone, e ao CIETEC, nas pessoas dos Professores Sérgio W. Risola e José C. de Lucena, pelas indicações das empresas que participaram da pesquisa.

Às empresas, objeto deste estudo, Empresas 1, 2 e 6 (nomes fictícios), Pró-Laudo Teleradiologia, Pro Solus – Agricultura de precisão e Washington do Brasil – Licenciadora de escolas de inglês, nas pessoas de seus Diretores, que, gentilmente, permitiram a realização desta pesquisa, e de seus Gestores e Colaboradores, que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Aos meus queridos pais, Adérito e Elvira (*in memorian*), pela dedicação e exemplo.

A todos os professores do PPGA da UNINOVE que, de alguma forma, contribuíram com este trabalho, especialmente aos Professores Doutores Amélia Silveira, Benny Krammer, Cristina Martens, Edmilson Lima, Emerson Maccari, Julio Cunha, Marcos Piscopo, Reed Nelson e Vania Nassif.

Aos Professores externos participantes das bancas de qualificação, Professores Doutores Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira e Marcos Hashimoto e aos Professores Doutores Eduardo de Camargo Oliva e Reynaldo Cavalheiro Marcondes, participantes da banca de defesa.

Finalmente, agradeço ao meu Mestre Jesus, que iluminou o meu caminho e permitiu a superação de obstáculos.

EPÍGRAFES

“Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso, aprendemos sempre.”

Paulo Freire

“O sábio não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é quem faz as verdadeiras perguntas.”

Lévi-Strauss

RESUMO

Esta tese objetivou investigar e responder **como a aprendizagem media o processo do empreendedorismo estratégico (EE) em pequenas e médias empresas (PME) de alto crescimento orgânico**. Conforme fundamentação teórica adotada, definiu-se EE como a capacidade organizacional de desenvolver simultaneamente, de um lado, estratégias de prospecção de oportunidade (EPO) e inovações mais radicais, preparando a estrutura, cultura organizacional e operações, de forma não estruturada ou rotineira, para gerar fontes de vantagem competitiva futura, e por outro lado, estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC) e inovações mais incrementais, alinhadas às competências empresariais essenciais e às oportunidades identificadas em períodos anteriores, de forma mais estruturada e regular, por meio de rotinas conhecidas, para gerar vantagem competitiva em curto e médio prazos. O estudo é caracterizado com uma pesquisa qualitativa, indutiva baseada no estudo de casos múltiplos de seis PME de alto crescimento orgânico, atuantes em diferentes segmentos, e localizadas em quatro estados brasileiros. Como procedimento principal de coleta de dados, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com gestores e colaboradores, e como procedimento acessório, realizaram-se observação direta, entrevistas focais e coleta de dados documentais. A pesquisa ocorreu em três fases. Na primeira, por meio de entidades como Endeavor, CIETEC / USP e PROINE / UFG, obteve-se indicações de PME, caracterizadas como de alto crescimento orgânico. Observa-se que essas empresas correspondem a 1,5% das atuantes no mercado. Na segunda, realizou-se a coleta de dados de modo a constatar quais eram as ações e estratégias organizacionais adotadas em cada caso. Na terceira, efetuou-se a análise dos dados dos múltiplos casos à luz das teorias, concomitante com sua validação em campo. Como principal resultado desta tese, foi identificado que a mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico ocorre de forma evolutiva e sistêmica, em quatro fases interdependentes, Estimulação; Emancipação; Integração; e Superação. Na Fase 1, a liderança empreendedora propicia a possibilidade aos colaboradores de vivenciarem desafios e ampliarem suas capacidades cognitivas em prol do desenvolvimento pessoal e organizacional. Essa liderança transforma a tensão do ambiente em estímulo positivo e cria uma cultura de aprendizagem que, de forma sistêmica, dissemina-se a partir de qualquer ponto da organização. Na Fase 2, os colaboradores adquirem maior autonomia por compartilharem o mesmo ambiente na busca por soluções dos problemas organizacionais. Na Fase 3, a equidade na interação com o meio social e a pertinência dos objetivos integram a equipe, geram pertencimento e amenizam possíveis diferenças. Na Fase 4, o conhecimento dos limites, capacidades e desafios organizacionais gera resiliência, que de forma sistêmica, retroalimenta e reforça o sistema. A mediação da aprendizagem é complexa, construída de forma incremental, e sua maturação não depende de um ponto exato pré-definido, pois está sujeita a combinação dos mecanismos e elementos de mediação. Os mecanismos que interagem e permeiam as quatro fases são: fatores condicionantes da aprendizagem, estratégias de prospecção e de aproveitamento, organizacionais (cultura, estrutura e operações) e tipos e níveis de aprendizagem. Estudos como este podem contribuir com subsídios às organizações de pequeno, médio e grande portes para estimularem uma liderança empreendedora, reduzirem a tensão organizacional e criarem uma cultura da aprendizagem, de modo a aplicarem com efetividade e equilíbrio as EPO e as EAVC a fim de gerar crescimento e riqueza para as organizações.

Palavras-chave: Empreendedorismo estratégico, Estratégias de prospecção e de aproveitamento, Aprendizagem mediadora, Empresas de alto crescimento orgânico.

SUMMARY

This thesis aimed to investigate and respond **how the learning mediates the process of strategic entrepreneurship (SE) in small and medium-sized enterprises (SMEs) of high organic growth**. As the adopted theoretical foundation, the SE was set as the organizational ability to develop simultaneously, on the one hand, the opportunity-seeking (exploration) strategies (OSS) prospecting strategies opportunity and more radical innovations, preparing the structure, organizational culture and operations, unstructured or routinely to generate sources of future competitive advantage, and moreover, advantage-seeking (exploitation) strategies (ASS) and more incremental innovations aligned with key business skills and opportunities identified in previous periods, a more structured and regular manner by means of known routines to generate competitive advantage in the short and medium term. The study is featured with a inductive qualitative research, based on multiples cases studies of six high organic growth of SMEs, operating in different segments, and located in four states. As the main procedure of data collection, there were semi-structured interviews with managers and employees. And as an accessory procedure, direct observation, focus interviews and collecting documentary evidence were carried out. The study took place in three phases. At first, indications of SMEs characterized as high organic growth were given by entities such as Endeavor, CIETEC / USP and PROINE / UFG. It is observed that these companies account for 1.5% of operating in the market. In the second part, there was the collection of data to find what were the actions and organizational strategies adopted in each case. In the third part, it was executed the analysis of data of the multiples cases based on the theories, concomitant with their field validation. As the main result of this thesis, it was identified that mediate learning in the SE process in high organic growth SMEs happens in an evolutionary and systemic manner, for four interdependent phases, Stimulation, Emancipation, Integration and Overrun. In phase 1, the entrepreneurial leadership provides the opportunity for employees to experience challenges and expand their cognitive abilities for the sake of personal and organizational development. This leadership transforms the environment of tension in positive stimulus and creates a learning culture that, systemically, spreads from anywhere in the organization. In phase 2, the employees acquire greater autonomy because they share the same environment in the search for solutions to organizational problems. In phase 3, the equity in the interaction with the social environment and the relevance of the objectives integrating the team, generate belonging and soften possible differences. In phase 4, the knowledge of limits, capabilities and organizational challenges creates resilience, which systemically, feeds back and strengthens the system. Mediation of learning is complex, built incrementally, and their maturity does not depend on a pre-set exact point, because it is subject combination of mechanisms and mediation elements. The mechanisms that interact and permeate the four phases are: conditioning factors of learning, strategies for prospecting and exploitation, organizational (culture, structure and operations) and types and levels of learning. Studies like this can contribute grants to small organizations, medium and large to stimulate an entrepreneurial leadership, reduce organizational stress and create a culture of learning, in order to implement effectively and balance the PSO and CARS to generate growth and wealth for organizations.

Keywords: Strategic Entrepreneurship, Prospecting strategies and performance, Mediating learning, High organic growth companies.

GLOSSÁRIO E ABREVIACÕES

Benchmarking – Pesquisa de padrões de referência no mercado.

Corpus – somatória de entrevistas, notas de campo, documentos e anotações em geral, obtidas durante todo o período de pesquisa.

EACO – Empresas de alto crescimento orgânico.

EAVC – estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva.

EE – empreendedorismo estratégico.

EPO – estratégia de prospecção de oportunidades.

Exploitation – Comportamento de procura por vantagem no ambiente competitivo.

Exploration – Comportamento de prospecção de oportunidades.

FER – Conferência *Frontiers of Entrepreneurship Research*, realizada no Babson College Entrepreneurship Research.

Gap – Lacuna.

Insights – Novas ideias.

Interface do EE – Interseção entre os campos de estudo de empreendedorismo e de estratégia.

Network(s) – Rede(s) de relacionamento.

Organization – a entidade acabada, o entendimento da organização como um todo e não apenas de processos fragmentados.

PME – pequena(s) e média(s) empresa(s).

RBV – *Resource base view* – Teoria da visão baseada em recursos.

SMJ – *Strategic management journal*.

Spin-offs – Nova empresa criada a partir de empresa já estabelecida.

Stakeholders – Todos os interessados e afetados direta ou indiretamente pelas ações das organizações.

Taken for granted – conceito tido como verdade inquestionável pelos membros da organização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo delimitador	14
Figura 2 - Esquema do desenvolvimento da tese	16
Figura 3 - Balanceamento do empreendedorismo estratégico	28
Figura 4 - Aprendizagem de ciclo simples, duplo e dêutero ou holográfica	38
Figura 5 - A aprendizagem como um processo dinâmico	43
Figura 6 - Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva	50
Figura 8 - Relações entre as famílias de códigos	154
Figura 9 - Retroalimentação da mediação da aprendizagem	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de empreendedorismo estratégico	22
Quadro 2 - Conceito de empreendedorismo estratégico	26
Quadro 3 - Modelo de análise do EE	33
Quadro 4 - Referências aos tipos de aprendizagem no âmbito organizacional	37
Quadro 5 - Fundamentação e autores utilizados para a elaboração do método	65
Quadro 6 - Síntese do desenvolvimento do roteiro de pesquisa	66
Quadro 7 - Síntese da apresentação de cada empresa	70
Quadro 8 - Consentimento para divulgação dos dados	70
Quadro 9 - Definição e agrupamento dos códigos em “famílias”	79
Quadro 10 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 1	86
Quadro 11 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 2	93
Quadro 12 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 3	103
Quadro 13 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 4	115
Quadro 14 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 5	128
Quadro 15 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 6	139
Quadro 16 - Comparação entre os tipos de mediação da aprendizagem no processo de EE de cada caso estudado	151
Quadro 17 - Agrupamento dos códigos relacionados em famílias	155
Quadro 18 - Descrição dos aspectos mediadores da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico	160

Quadro 19 - Influência da liderança empreendedora na mediação da aprendizagem	162
Quadro 20 - Modelo de mediação sistêmica da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico	166
Quadro 21 - Fases de mediação da aprendizagem	167
Quadro 22 - Elementos mediadores da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico	186
Quadro 23 - Características dos fatores mediadores da aprendizagem	188
Quadro 24 - Roteiro para as entrevistas	212
Quadro 25 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 1	217
Quadro 26 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 2	224
Quadro 27 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 3	236
Quadro 28 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 4	245
Quadro 29 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 5	257
Quadro 30 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 6	272

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	V
EPÍGRAFES	VI
RESUMO	VII
GLOSSÁRIO E ABREVIACIONES	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE QUADROS	XI
SUMÁRIO	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO	5
1.1.1. Tensão e complexidade na mediação da aprendizagem	5
1.1.2. Escassez dos estudos sobre EE em PME	7
1.1.3. Aprendizagem em diversos níveis	8
1.1.4. Armadilha da estratégia do aproveitamento de vantagem competitiva	9
1.2. Pergunta de pesquisa	10
1.3. Justificativas	10
1.4. Objetivo geral	13
1.4.1. Objetivos específicos	13
1.5. Modelo delimitador	13
1.6. Organização do estudo	15
2. CONCEITUALIZAÇÃO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO	18
2.1. Interseção entre os campos de estudo de gestão estratégica e do empreendedorismo	18
2.2. Evolução do conceito de empreendedorismo estratégico	20
2.3. Fundamentos e conceito de empreendedorismo estratégico	24

2.4. Modelo de empreendedorismo estratégico e seus componentes	27
2.5. Estratégias de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva	29
3. A APRENDIZAGEM NO EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO	35
3.1. Aprendizagem	35
3.1.1. Principais tipos de aprendizagem no âmbito organizacional	36
3.2. O papel mediador da aprendizagem	39
3.3. A aprendizagem e as estratégias de prospecção e de aproveitamento	40
3.4. Níveis de aprendizagem	42
3.5. Conhecimento estratégico	44
3.5.1. Distribuição, interpretação e aplicação do conhecimento estratégico	47
3.6. Armadilha do aproveitamento da vantagem competitiva	48
3.7. Empreendedorismo estratégico em PME	51
3.7.1. Características de PME	51
3.7.2. Estratégia, Recursos e Capacidades em PME	54
4. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	58
4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA	58
4.2. Caracterização da amostra	59
4.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA PRINCIPAL DE DADOS – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	61
4.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA ACESSÓRIA DE DADOS – OBSERVAÇÃO DIRETA, ENTREVISTAS FOCAIS E DADOS DOCUMENTAIS	62
4.5. PROCEDIMENTOS de análise de dados	64
4.6. Resumo do método e desenvolvimento do roteiro de pesquisa	65
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	68
5.1. Apresentação dos casos	69
Apresentação da Empresa 1	70

Apresentação da Empresa 2	71
Apresentação da Empresa 3: Pro Solus – Agricultura de precisão	72
Apresentação da Empresa 4: Washington do Brasil – Licenciadora de escolas de inglês	72
Apresentação da Empresa 5: Pró-Laudo Telerradiologia	73
Apresentação da Empresa 6	74
5.2. Codificação dos dados	75
5.3. Análises intracazos	80
5.3.1. Codificação e análise dos dados da Empresa 1	81
5.3.2. Codificação e análise dos dados da Empresa 2	89
5.3.3. Codificação e análise dos dados da Empresa 3	96
5.3.4. Codificação e análise dos dados da Empresa 4	107
5.3.5. Codificação e análise dos dados da Empresa 5	120
5.3.6. Codificação e análise dos dados da Empresa 6	132
5.4. Análise intercaso	144
5.4.1. Verificação das relações de influência na dinâmica da aprendizagem estratégica	145
Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 1	145
Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 2	146
Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 3	147
Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 4	147
Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 5	149
Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 6	149
6. RESULTADOS	158
6.1. Aspectos mediadores da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico	158
6.2. Resposta à pergunta de pesquisa	164

6.3. Discussão dos resultados	172
6.3.1. Resultados coincidentes com a literatura	172
6.3.2. RESULTADOS da pesquisa não coincidentes com estudos anteriores	177
7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
7.1. Conclusões	184
7.2. Considerações finais	189
7.2.1. Limitações do estudo	190
7.2.2. Sugestões de pesquisas futuras	191
8. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	193
9. APÊNDICES	202
9.1. Apêndice A: Convite e TCLE – Termo de consentimento livre E esclarecido	202
9.2. Apêndice B: Roteiro para as entrevistas	204
9.3. Apêndice C: CODIFICAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS	212
9.3.1. Codificação dos dados da Empresa 1	213
9.3.2. Codificação dos dados da Empresa 2	218
9.3.3. Codificação dos dados da Empresa 3	224
9.3.4. Codificação dos dados da Empresa 4	236
9.3.5. Codificação dos dados da Empresa 5	245
9.3.6. Codificação dos dados da Empresa 6	257

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é caracterizado na literatura de modo geral, principalmente, como exploração de oportunidades. No âmbito corporativo, as oportunidades são prospectadas e exploradas de acordo com as competências e características organizacionais, a fim tirar proveito de vantagens competitivas futuras a serem exploradas para manter a geração de riqueza e crescimento organizacional. Com o objetivo de facilitar a diferenciação das ações de prospecção e exploração de oportunidades, das ações de aproveitamento e exploração de vantagens competitivas, optou-se, nesta tese, por sublimar o termo exploração e, adotar, simplesmente, os termos prospecção de oportunidades e aproveitamento de vantagens competitivas.

Nas duas últimas décadas o campo de estudo do empreendedorismo tem amadurecido e evoluído, em grande parte pela interseção deste com outras áreas de pesquisa. Isso tem permitido a inserção de novas abordagens e novos temas de pesquisa. Algumas dessas abordagens possuem diferentes origens conceituais e trazem certa complexidade ou conflito no desenvolvimento dos temas, por exemplo, na definição da interseção entre os campos de estudo de empreendedorismo e de estratégia.

Esse conflito estaria na suposta incapacidade das organizações realizarem ao mesmo tempo: o aproveitamento da vantagem competitiva, o que normalmente inclui um conjunto de decisões estratégicas sobre definição de escopo e como os recursos serão adquiridos, gerenciados e destinados para gerar vantagem competitiva, e a prospecção de novas oportunidades, o que normalmente inclui a renovação da organização e de produtos e serviços, com um comportamento empreendedor voltado para a busca e criação de oportunidades. Tanto operacional, estrutural ou culturalmente, os processos de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva seriam distintos, havendo a necessidade da mediação da aprendizagem para equilibrar essa relação (Meyer; Neck & Meeks, 2002; Ireland & Webb, 2007).

O uso do termo mediação traz divergências conceituais e faz-se necessária a compreensão do fenômeno em questão, como um processo. Feuerstein e Feuerstein (1994) em seus estudos sobre aprendizagem, destacam a importância da mediação da aprendizagem no processo do desenvolvimento humano. Para os autores, a

mediação pode ocorrer em vários momentos ou espaços. No âmbito organizacional a mediação da aprendizagem pode ocorrer por meio de atividades, linguagem, produção de material, e, principalmente, por meio da relação pessoal no desenvolvimento de ações para o aproveitamento de vantagem competitiva e prospecção de oportunidades.

O processo de aproveitamento de vantagem competitiva decorre principalmente da previsibilidade e do controle das forças do mercado, e tem como resultado-chave o posicionamento de mercado (Porter, 1980). As empresas que são capazes de adotarem um correto posicionamento de mercado geram estratégias de resposta ao ambiente como, por exemplo, barreiras de entrada aos concorrentes e aumento do seu poder de barganha. Essas empresas desfrutam de vantagem competitiva por serem capazes de conquistar nichos específicos de mercado, com rentabilidade superior a dos concorrentes (Treacy & Wieserma, 1995).

Já a prospecção de oportunidades em médio e longo prazos é caracterizada, principalmente, por mecanismos estruturais e culturais que permitem à empresa concentrar-se em um conjunto básico de conhecimentos e capacidades que são desenvolvidos e estocados (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 2005). As oportunidades podem ser observadas pelas perspectivas positivista ou interpretativista.

Na perspectiva positivista / realista, uma oportunidade é uma realidade objetiva pré-existente independente das ações dos empresários. As oportunidades empresariais seriam aquelas situações em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização podem ser introduzidos e vendidos por valor além do seu custo de produção (Casson, 1982).

Ao tentar evitar uma análise reducionista, neste estudo dá-se preferência a perspectiva interpretativista construcionista social, na qual as oportunidades empresariais são emergentes e estão sempre em formação (Schindehutte & Morris, 2009). A disponibilidade de novas oportunidades leva ao comportamento de busca de oportunidades pelos dirigentes e gestores, ao assumirem que em vez da simples reação ao ambiente, a organização deve concentrar-se em identificar oportunidades mais próximas de serem implementadas e que geram maiores retornos. As estratégias emergentes surgem com o tempo, à medida que as empresas respondem às mudanças imprevistas no ambiente competitivo (Kirzner, 1973; Mintzberg & Waters,

1985; Barney & Hesterly, 2011).

O conflito entre essas linhas teóricas distintas pode ser observado nas diferentes abordagens de estratégia deliberada (Porter, 1984) e de estratégia emergente (Mintzberg & Waters, 1985; Barney, 1991). A capacidade de gerenciar o conflito e conseguir simultaneidade entre diferentes abordagens é muito mais do que simplesmente alocar e balancear recursos estratégicos (Ireland & Webb, 2007).

Tal capacidade, se balanceada e mediada pela aprendizagem, propicia um desempenho sustentável superior aos dos concorrentes, de modo a viabilizar a criação de riqueza e crescimento para as organizações (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009). Essa capacidade apresenta-se complexa e essencial em ambientes cada vez mais globalizados e dinâmicos, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica. Observa-se que no desempenho econômico compara-se o nível de retorno de uma empresa com o seu custo de capital. No desempenho financeiro analisa-se lucro, receita por venda, balanço da empresa e comparam-se esses índices com a média do setor (Kurato & Goldsby, 2004; Barney & Hesterly, 2011). Segundo Meyer *et al.* (2002), a orientação ao desempenho e processos é um dos principais caminhos para se obter a vantagem competitiva nas organizações.

Manter a organização com um desempenho econômico e financeiro superior aos dos concorrentes não é tarefa simples. As Empresas com alto crescimento orgânico (EACO) são aquelas com aumento médio de pessoal ocupado assalariado de pelo menos 20% ao ano, por um período de três anos com, no mínimo, dez pessoas ocupadas. Observando que a contratação desse pessoal ocorre por um processo de crescimento natural – orgânico, e não por fusões ou incorporações (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OECD], 2011; IBGE / ENDEAVOR, 2012). Nota-se que as EACO correspondem apenas a 1,5% das empresas atuantes no mercado.

Nesses ambientes dinâmicos, como o atual, as pequenas e médias empresas (PME) são mais vulneráveis que as grandes empresas devido à sua alta restrição de recursos de toda a ordem (Lima, 2007). Essa restrição de recursos pode afetar, por exemplo, questões mercadológicas (mix de marketing – preço, produto, praça e promoção) para reação ao ambiente competitivo, ou questões relacionadas ao ambiente interno, como investimentos para a melhoria da logística ou processos

internos.

O tema EE está na interseção entre os campos de estudo de gestão estratégica e do empreendedorismo. O empreendedorismo estratégico (EE) é caracterizado, principalmente, como um processo no qual há a capacidade simultânea das organizações prospectarem oportunidades em médio e longo prazos, e aproveitarem a vantagem competitiva em curto prazo, proporcionando o desempenho superior com crescimento e geração de riqueza para as organizações (Meyer *et al.*, 2002). Essa capacidade advém das próprias experiências e do conhecimento gerado pelos comportamentos de prospecção e de aproveitamento. A definição de curto, médio ou longo prazo sofre variação conforme o segmento de atuação das organizações. Considera-se, para esta pesquisa, uma amostra heterogênea de segmentos empresariais e define-se curto prazo como até 1 ano, médio prazo até 3 anos e longo prazo até 5 anos.

Ponderando que a aprendizagem é considerada o principal fator mediador do crescimento e geração de riqueza nas organizações (Síren, Kohtamaki & Kucertz, 2012), faz-se necessário um melhor entendimento de como a aprendizagem viabiliza as relações entre, de um lado, as estratégias de prospecção de oportunidades (EPO) e de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC), e, de outro lado, o desempenho organizacional. Principalmente em PME de alto crescimento orgânico, por sua vulnerabilidade e singularidade.

A aprendizagem pela perspectiva estratégica e gerencial é vista como um subcampo da aprendizagem organizacional (Antonelo & Godoy, 2010). A *aprendizagem estratégica / gerencial* ou *aprendizagem em estratégia* é definida como uma capacidade dinâmica da organização. A capacidade dinâmica é definida como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p.516).

A geração, interpretação, disseminação e implementação do conhecimento estratégico originado dos processos intraorganizacionais permite a reconfiguração das capacidades organizacionais (Kuwada, 1998; Coombs, Decarolis & Deeds, 2000; Lima, 2007; Teece, 2007). Como este estudo já trata da interseção entre estratégia e empreendedorismo, dá-se preferência ao uso simplesmente do termo aprendizagem, em detrimento do uso dos termos aprendizagem em estratégia ou aprendizagem estratégica.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

Esta problematização desenvolve-se sobre quatro aspectos: a) a mediação da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico é complexa, pode gerar tensão, e é necessária para proporcionar crescimento e rentabilidade em médio e longo prazos; b) são escassos os estudos sobre EE e a aprendizagem sobretudo em PME de alto crescimento; c) a aprendizagem ocorre em diversos níveis e não apenas no nível organizacional, mas principalmente como fruto do conhecimento gerado nos níveis grupal e individual e; d) as organizações com foco excessivo em ações de aproveitamento em curto prazo, para gerar vantagem competitiva, estão sujeitas à chamada armadilha da EAVC. A seguir discorre-se sobre os quatro aspectos desta problematização.

1.1.1. Tensão e complexidade na mediação da aprendizagem

Em ambientes cada vez mais competitivos, tem-se a proposição de que o EE apresenta-se como alternativa a adoção genérica das estratégias deliberadas, como meio das organizações obterem e manterem um desempenho econômico e financeiro superiores aos dos concorrentes, com crescimento e geração de riqueza.

Essa proposição baseia-se na condição de que a prospecção de oportunidades nas empresas ocorra de modo que essas oportunidades revertam-se em novas fontes de vantagem competitiva em médio e longo prazos e, ao mesmo tempo, que as organizações consigam tirar o máximo proveito das circunstâncias atuais, internas e externas do ambiente competitivo. Este fato, conseqüentemente, irá gerar para essas organizações alto desempenho com vantagem competitiva e rentabilidade sustentáveis (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003; Hitt, Ireland & Sirmon, 2011).

Para tanto, é necessário que haja um balanceamento entre, de um lado, os comportamentos de prospecção de oportunidades e aproveitamento de vantagem competitiva e, de outro, o desempenho. Esse balanceamento ocorre por meio da aprendizagem estratégica, fruto do conhecimento gerado e internalizado nos níveis organizacional, grupal e individual das empresas.

O consenso sobre o tema EE e a complexidade da mediação da aprendizagem

tem se consolidado ao longo dos últimos 50 anos. A complexidade dessa mediação já era abordada na década de 1960, com Simon (1962), ao sugerir uma abordagem sistêmica na análise organizacional e destacar temas como a aprendizagem organizacional e o balanceamento entre os comportamentos de prospecção em longo prazo e de aproveitamento em curto prazo. Em ambientes competitivos, como o atual, esses comportamentos são ainda mais importantes para as organizações obterem desempenho superior. O autor já destacava certa tensão nesse balanceamento, pois esses comportamentos de aproveitamento e de prospecção competiam por recursos organizacionais escassos.

Mais tarde, March (1991), referenciando Simon (1962), destaca a complexidade em compreender as escolhas entre as opções de comportamento de prospecção de oportunidades e de comportamento de aproveitamento de vantagem competitiva. Essa complexidade deve-se ao fato de que os retornos das duas opções variam não só em relação aos valores esperados de cada escolha, mas também em relação à variabilidade do ambiente, a oportunidade e a distribuição das possibilidades de busca de oportunidades e aproveitamento de vantagem competitiva, dentro e fora da organização.

Posteriormente, Ireland, Hitt e Sirmon (2003) contribuem com o entendimento do tema, ao desenvolverem um modelo funcional, descrevendo componentes distintos do EE. Esses componentes são a mentalidade empreendedora, a cultura e liderança empreendedora, o gerenciamento estratégico dos recursos organizacionais e, por fim, se concentram em como aplicar criatividade e desenvolver inovação de modo a gerar oportunidades para a organização.

Em meados de 2010, outros autores (Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch *et al.*, 2009; Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009) destacaram que as competências organizacionais requeridas para realizar as EAVC, com foco em curto prazo, e as EPO, com foco em longo prazo, de forma simultânea, seriam ambíguas e incongruentes, pois a organização teria que manter, concomitantemente, focos diferentes com o uso de recursos distintos.

Essa ambiguidade e o conflito decorrentes das EPO e das EAVC reforçam a tensão já citada por Simon (1962). Essa tensão se reflete nos processos e para os integrantes das organizações. É positiva na medida em que força a organização à adaptação e ao desenvolvimento de competências internas, mas pode ser negativa e

tornar a organização contraproducente, ao causar desequilíbrio entre as EPO e as EAVC, com impacto direto no desempenho organizacional.

Dando preferência a uma abordagem mais interpretativa, o entendimento contemporâneo sobre EE conta com uma série de fatores para mediação e consequente equilíbrio (Mintzberg & Waters, 1985), no qual há consenso de que a aprendizagem é o principal fator mediador entre as EPO e as EAVC, e o desempenho organizacional (Sirén *et al.*, 2012). A aprendizagem media as relações e propicia a coexistência entre comportamentos antagônicos como o de prospecção de oportunidades e o de aproveitamento de vantagem competitiva.

1.1.2. Escassez dos estudos sobre EE em PME

São escassos os estudos sobre EE e a aprendizagem, sobretudo em PME de alto crescimento orgânico. O balanceamento entre prospecção de oportunidades e aproveitamento de vantagem competitiva com a geração de riqueza para as organizações tem recebido maior ênfase por parte da literatura acadêmica desde o fim da década de 1980. Embora somente na década de 2000 destaca-se como uma interseção entre os campos de estudo de gestão estratégica e do empreendedorismo. A literatura sobre EE integra elementos de pesquisa sobre empreendedorismo e gestão estratégica, estudando os antecedentes e efeitos dos mecanismos dos comportamentos organizacionais de prospecção de oportunidades, que predominantemente possuem foco no médio e longo prazos, e de aproveitamento de vantagem competitiva, que predominantemente possuem foco no curto prazo.

O tema EE é recente e não tem totalmente consolidado seu espaço como uma nova área de estudo ou como um subcampo de pesquisa na área da estratégia ou do empreendedorismo (Meyer *et al.*, 2002). Na revisão de literatura efetuada nos periódicos Qualis/CAPES classificados como B3 a A2, foram encontrados apenas oito trabalhos até 2014, relacionados ao tema, além de a literatura internacional estar restrita a jornais específicos e trabalhos não muito numerosos. Diante da incipiência do estudo do tema e fatores, já destacados, como a complexidade e a falta de consenso, constata-se a escassa produção de conhecimento sobre EE.

A literatura acadêmica sobre PME é mais restrita do que a literatura disponível a respeito de grandes empresas, sobretudo estudos abordando o processo de aprendizagem que integra os níveis individual, grupal e organizacional em PME. No

levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e estatística [IBGE] / Endeavor (2010), mais da metade das empresas de alto crescimento – EACO –, eram de pequeno porte (51,5%), com até 49 empregados, e apenas 9,2% eram de grande porte, com mais de 250 funcionários. Destaca-se que essas EACO foram responsáveis por gerar mais da metade (50,3%) dos novos postos de trabalho assalariados do Brasil entre 2007 e 2010 (IBGE / Endeavor, 2010).

1.1.3. Aprendizagem em diversos níveis

A aprendizagem é um campo de pesquisa abrangente e abordado por diversas perspectivas, como a da organização que aprende e da aprendizagem organizacional. Para esta última, Antonello e Godoy (2010) destacam sete perspectivas, a saber: sociológica; psicológica; antropológica; política; histórica; econômica e; estratégica / gerencial, que concatena alguns aspectos das perspectivas anteriores, a qual dá-se preferência para esta tese. A aprendizagem estratégica é compreendida como um processo de criação de conhecimento e aquisição das informações, com a transformação, interpretação, distribuição, e a retenção do conhecimento na memória organizacional (Kuwada, 1998).

Embora a aprendizagem ocorra nos níveis organizacional, grupal e individual, o tema é abordado pela academia com maior frequência no nível organizacional. Um dos modelos de aprendizagem reconhecido por integrar os níveis individual, grupal e organizacional, foi proposto por Crossan, Lane e White (1999).

Nesse modelo os autores indicam que os três níveis de aprendizagem estão ligados aos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização. A tensão é gerada entre assimilar o novo aprendizado (como ocorre nas EPO) e usar o que tem sido aprendido ao longo do tempo (bem como ocorre nas EAVC). Outro fator que merece destaque é que a cognição nos níveis individual, grupal e organizacional afeta a ação, que em um processo sistêmico retroalimenta a cognição.

A aprendizagem é tida como possível resultado da adaptação de indivíduos e equipes aos padrões do ambiente, assim como da criação e mobilização de conhecimentos e de saberes, individuais e grupais. Schindehutte e Morris (2009) ressaltam que o foco do EE é a aprendizagem que propicia o balanço entre prospecção de oportunidades e aproveitamento de vantagem competitiva, de modo a

gerar desempenho superior aos dos concorrentes, com crescimento e criação de riqueza para as organizações.

Embora a aprendizagem permita a integração do conhecimento na organização, aumente a velocidade do acúmulo de oportunidades e majore a rentabilidade e o desempenho organizacional (Atuahene-Gima & Murray, 2007), não está claro na literatura acadêmica quais são os mecanismos que possibilitam a aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico. Estudiosos suspeitam que a aprendizagem seja uma capacidade limitada, que pode ser aplicada somente a um ponto específico dentro de um período de tempo (Levinthal & March, 1993; Crossan *et al.*, 1999; Decarolis & Deeds, 1999).

1.1.4. Armadilha da estratégia do aproveitamento de vantagem competitiva

A capacidade de aprendizagem é limitada em seu uso, devido à dependência da trajetória ligada à base de ativos organizacionais previamente estabelecidos em seus processos relativos às EPO e às EAVC (Cohen & Levinthal, 1990; Decarolis & Deeds, 1999). No campo de pesquisa, essa suspeita de limitação da capacidade de aprendizagem pode ser constatada nas práticas organizacionais. Muitas vezes, essa limitação manifesta-se em iniciativas de aproveitamento de vantagem competitiva com foco em curto prazo. Esse fato ocorre porque as empresas têm uma tendência a investir e executar empreendimentos ligados à satisfação das necessidades de clientes existentes, já estabelecidos, por meio de competências e produtos para fortalecer os atuais laços com seus clientes (Jansen, Van Den Boch & Volberda, 2009).

As iniciativas ligadas às EAVC resolvem, habitualmente, os problemas de curto prazo, pois esses problemas geram maior ansiedade aos colaboradores (Shinyashiki, 2002). Isso se sucede em detrimento das iniciativas ligadas às EPO com foco em longo prazo, pois possuem retornos menos perceptíveis por seus colaboradores do que as EAVC com foco em curto prazo.

Nesse contexto, as organizações veêm-se frente a um desafio. As EPO normalmente não geram riqueza em curto prazo, pois envolvem iniciativas de criação, pesquisa e inovação para médio e longo prazos. Essas EPO necessitam de recursos que são obtidos, normalmente, no curto prazo, pelas EAVC. Já as EAVC geralmente

se esgotam e não se sustentam em longo prazo, caso não sucedam novas oportunidades advindas das iniciativas ligadas às EPO. Portanto, o foco excessivo em EAVC, embora traga retorno em curto prazo, leva a organização à perda de rentabilidade e baixo desempenho frente aos seus concorrentes em médio e longo prazos.

Esse desafio é definido como a armadilha da EAVC (Simsek & Heavey, 2011). O sobreinvestimento em EAVC obstrui as EPO e a própria aprendizagem que seria gerada dessas estratégias. O excesso de foco em EAVC põe em risco a viabilidade da organização em médio e longo prazos (Crossan *et al.*, 1999), sobretudo no caso de atuação em ambientes dinâmicos, competitivos e vulneráveis, como os de PME.

1.2. PERGUNTA DE PESQUISA

Para a elaboração da pergunta de pesquisa, resgata-se a problematização deste estudo, na qual destaca-se: a) a complexidade e a necessidade do entendimento da mediação da aprendizagem no processo do EE, de modo a gerar crescimento e rentabilidade em longo prazo; b) que há escassez de estudos sobre EE e a aprendizagem, principalmente no âmbito das PME que obtiveram resultados acima da média e enfrentam desafios de crescimento em ambientes dinâmicos; c) que a aprendizagem é gerada na interação dos diversos níveis organizacionais e; d) que há necessidade de uma melhor compreensão sobre a armadilha da EAVC, que pode levar as organizações a obterem resultados aquém das expectativas.

Portanto, este trabalho pretende contribuir com o campo do estudo sobre EE respondendo a seguinte questão de pesquisa: Como a aprendizagem media o processo do empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas de alto crescimento orgânico?

1.3. JUSTIFICATIVAS

A relevância desta tese é justificada tanto no âmbito corporativo como acadêmico. No âmbito corporativo, um melhor entendimento de como ocorre a mediação da aprendizagem no processo do EE contribuirá para aprimorar a gestão das organizações, principalmente das PME que atuam em ambientes dinâmicos. O

aprimoramento da gestão se dará pela redução da tensão entre colaboradores, entre processos e pelo desenvolvimento de vantagem competitiva em longo prazo, gerando crescimento e riqueza para as organizações.

Por observação empírica deste pesquisador, constata-se grande dificuldade das organizações, de um modo geral, em desenvolverem a capacidade de manter o foco no ambiente competitivo, aproveitando e se apropriando de vantagens em curto prazo e, ao mesmo tempo, em prospectar oportunidades que se revertam em novas fontes de vantagem competitiva em médio e longo prazos.

A dificuldade das organizações em manterem dinamismo, vantagem competitiva e rentabilidade independe de seu porte. Isso pode ser verificado na pesquisa do Sebrae (2008), na qual constata-se que cerca de 62% das empresas encerram suas atividades antes de concluírem o quinto ano de atividade ou, ainda, a cada nova lista com o *ranking* das maiores e melhores organizações (Exame / Você S.A.¹; Brandirectory², Fortune³) quando percebe-se, ao longo de suas edições, nos mais variados países, a grande mobilidade de empresas e suas posições.

Estudos como este podem fornecer subsídios às organizações de pequeno, médio e grande portes a fim de estimular um desenvolvimento equilibrado das estratégias de prospecção de oportunidades (EPO) e de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC) de forma a gerar crescimento e riqueza para as organizações. Isso pode gerar efeito cascata em prol da sociedade, face ao grande impacto que o alto desempenho organizacional, com a geração de crescimento e riqueza para as empresas, exerce em todo o contexto econômico e social (Lima, 2007).

Ainda no âmbito corporativo, constata-se que poucas empresas têm sido capazes de manter um equilíbrio empreendedor e efetivo entre prospecção e aproveitamento (Schindehutte & Morris, 2009). Isso se confirma com o pequeno número de empresas consideradas de alto crescimento orgânico (cerca de 1,5% do total de empresas, segundo o IBGE / ENDEAVOR, 2012).

Já no âmbito acadêmico, além da escassa produção sobre o assunto, a escolha

¹ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/>>. Acesso em: 9 out. 2013.

² Disponível em: <<http://brandirectory.com/>>. Acesso em: 9 out. 2013.

³ Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/?iid=F_Sub>. Acesso em: 9 out. 2013.

do tema de pesquisa corrobora sete sugestões de estudos relacionados à aprendizagem no EE:

- 1) Schindehutte e Morris (2009) destacam a importância do desenvolvimento de pesquisas sobre a tensão e a natureza antagônica do aproveitamento de vantagem competitiva e da prospecção de oportunidades;
- 2) Simsek *et al.* (2009) atentam para a necessidade de estudos de análise organizacional interna relacionando processos e capacidades aos fatores de mediação na ligação entre as EPO e as EAVC e o desempenho organizacional;
- 3) Kohtamäki, Kautonen e Kraus (2010); 4) Lubatkin, Simsek, Ling e Veiga (2006); e 5) Rothaermel e Alexandre (2009), consideram a necessidade de análise dos processos intraorganizacionais, que contribuem para a internalização do conhecimento gerado nas EPO e nas EAVC;
- 6) Sirén, Kohtamäki e Kuckertz (2012) sugerem pesquisas que identifiquem o papel e os mecanismos de funcionamento da aprendizagem.
- 7) Kyrgidou e Hughes (2009, p.52) demonstram surpresa ao verificar que, no modelo funcional de EE [proposto por Ireland *et al.* (2003)] “[...]a aprendizagem está ausente”. Os autores destacam que se os pesquisadores e dirigentes de empresas entendessem melhor o papel da aprendizagem e capacidades dinâmicas do empreendedorismo estratégico, “[...] estariam em melhor posição para compreender a tensão causada [...]” pelas EPO e pelas EAVC de modo a gerar crescimento e rentabilidade em longo prazo.

Em pesquisas realizadas para elaboração deste estudo foram encontrados apenas oito artigos nacionais relacionados ao tema empreendedorismo estratégico, nos periódicos classificados como Qualis B3 a A2, no período de 2002 a 2014. Já a literatura internacional está concentrada em jornais específicos da área de empreendedorismo ou PME e trabalhos não muito numerosos.

Na análise de 952 artigos do SMJ, realizada por Meyer *et al.* (2002), 97% tinham como objeto de estudo grandes empresas (com mais de 500 empregados) e apenas 3% tinham como objeto PME.

Na revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008, realizada por Nassif, Silva, Ono, Bontempo e Tinoco (2008), os resultados apontam uma forte

predominância de artigos com base funcionalista, de perfil metodológico teórico-empírico. Os temas mais recorrentes relacionam comportamento, atitude, perfil e competências do empreendedor. Os autores destacam que há muito a se construir visando à consolidação da área.

1.4. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta tese é elucidar como a aprendizagem media o processo do EE em PME que obtiveram taxas de crescimento orgânico, ou seja, sem processos de fusão ou aquisição, acima da média dos setores em que atuam, pelo menos nos três últimos anos, conforme critério adotado pelo IBGE / Endeavor (2012).

1.4.1. Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral, os objetivos específicos deste estudo são:

- a) identificar os mecanismos e agentes envolvidos nas estratégias de prospecção e de aproveitamento;
- b) analisar a tensão gerada nesses mecanismos;
- c) comparar os procedimentos específicos que contribuem para a internalização do conhecimento e;
- d) verificar quais são os mecanismos da aprendizagem que permitem à organização avaliar, distribuir e integrar conhecimento advindo das EPO e das EAVC.

1.5. MODELO DELIMITADOR

A fim de uma melhor visualização dos objetivos, limitações e implicações deste estudo, elaborou-se um modelo gráfico, delimitador (Miles & Huberman, 1994).

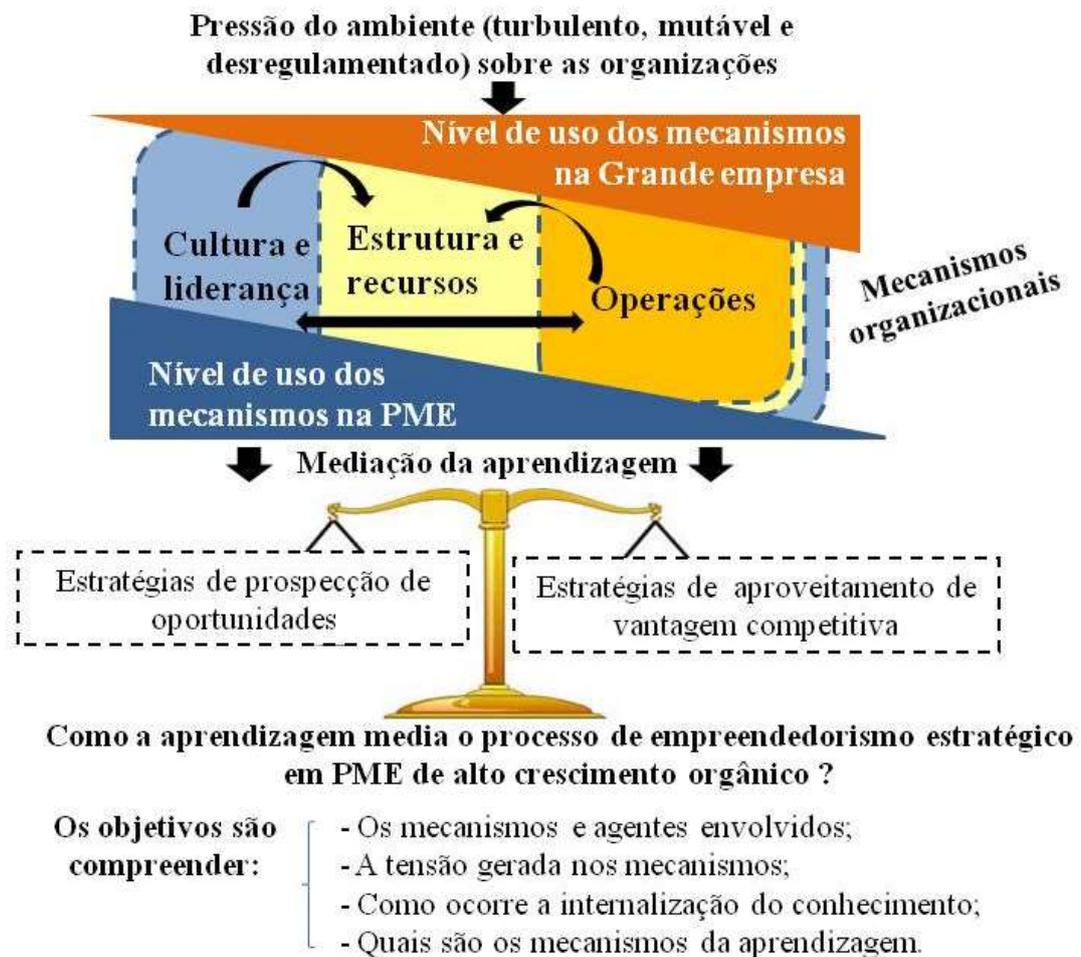


Figura 1 - Modelo delimitador

A Figura 1 representa que o ambiente externo gera algum tipo de pressão (ambiente turbulento, mutável ou desregulamentado, concorrência, novas tecnologias e tendências de mercado) sobre a organização (composta, principalmente, pelos mecanismos organizacionais – cultura, estrutura e operações).

No processo do EE, a cultura organizacional e as operações legitimam-se e reforçam a estrutura e o uso dos recursos para as EPO e para as EAVC. Para tanto, a aprendizagem tem papel mediador, viabilizando o equilíbrio entre as EAVC (nas quais utiliza-se em maior volume a gestão estratégica) e as EPO (nas quais utiliza-se em maior volume o empreendedorismo), com conseqüente desempenho superior.

Sobre os mecanismos organizacionais, observa-se que tanto PME quanto grandes empresas tiram proveito de suas estruturas, porém, para alcançarem seus objetivos, as PME tendem a fazer maior uso da cultura e liderança, enquanto as grandes empresas tendem a fazer maior uso das operações.

1.6. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa está organizada em nove seções. Após esta introdução inicia-se, na seção dois, o referencial teórico sobre empreendedorismo estratégico, com o tema *interseção entre os campos de estudos de gestão estratégica e do empreendedorismo*, onde explica-se sua evolução e fundamentos, e define-se o modelo de EE e seus componentes.

Na seção três, contextualiza-se a relação do empreendedorismo estratégico com a aprendizagem, destacam-se os tipos de aprendizagem organizacional; o papel mediador da aprendizagem; as estratégias de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva e sua relação com a aprendizagem; os níveis de aprendizagem; o conhecimento estratégico, por meio de sua distribuição, interpretação e aplicação; a armadilha do aproveitamento da vantagem competitiva e; o empreendedorismo estratégico em PME de alto crescimento.

Na seção quatro, apresenta-se o método e técnicas de pesquisa, com a caracterização do perfil das empresas; identificação e detalhamento da coleta principal de dados, com as entrevistas semiestruturadas; descrição da coleta acessória de dados, com a observação direta, entrevistas focais e dados documentais; apresentação do método de análise dos dados e; resumo do método aplicado na pesquisa.

Na seção cinco, apresenta-se a análise e interpretação dos dados com a apresentação dos seis casos estudados; a codificação dos dados; expõe-se a análise dos dados, com as análises intracasos – pela apresentação dos dados, análise e síntese de cada caso, e análise intercaso – a partir do levantamento e verificação de proposições para a conclusão dos dados em cada empresa estudada.

Na seção seis apresentam-se os resultados da pesquisa, com a proposição de um modelo para a validação e descrição dos aspectos mediadores da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico.

Na seção sete consolidam-se os resultados e as recomendações da pesquisa, e apresentam-se as análises à luz da teoria, com a demonstração dos esquemas de mediação sistêmica da aprendizagem, suas características e aspectos, além das considerações finais, com as limitações desta pesquisa, e as sugestões para novos

trabalhos.

Completa-se esta tese na seção oito, com o referencial bibliográfico, seguido pela seção nove, com os apêndices: Termo de consentimento livre e esclarecido e Roteiro para as entrevistas, aplicados neste estudo.

A Figura 2, a seguir, ilustra o método de desenvolvimento desta pesquisa, cuja evolução não ocorreu de forma linear, e sim cíclica.

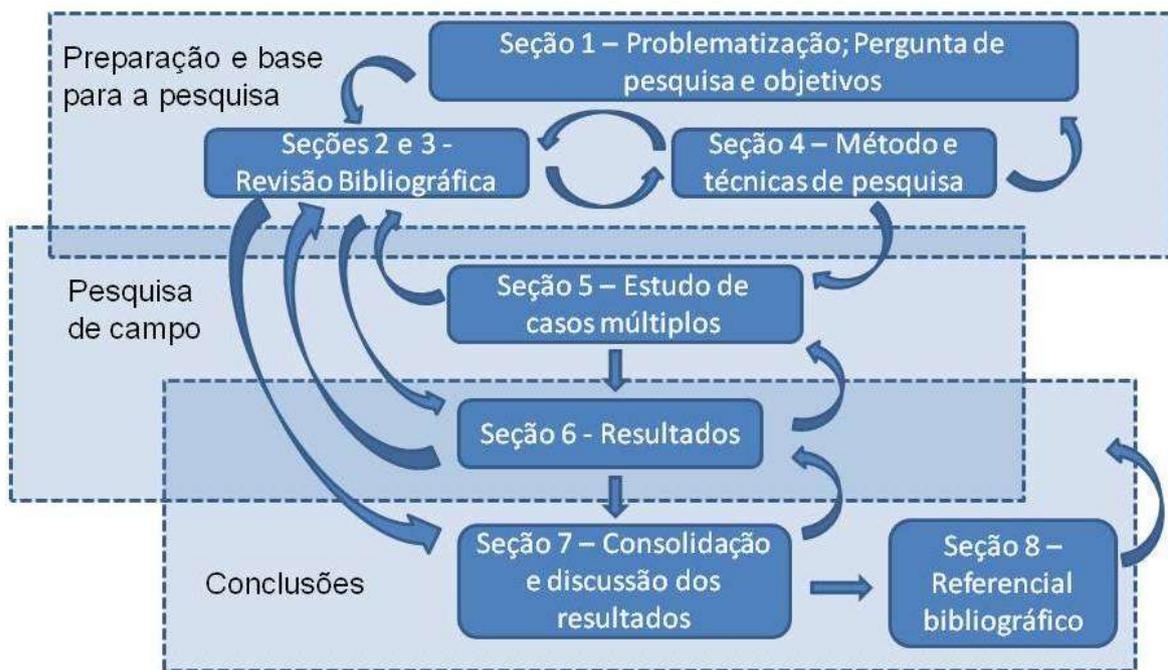


Figura 2 - Esquema do desenvolvimento da tese

Representa-se, na Figura 2, o desenvolvimento da pesquisa, cujas etapas principais foram três. Na primeira etapa ocorreu a preparação e base para pesquisa, com a definição do tema, o início da revisão bibliográfica, a delimitação do estudo e a escolha do método apropriado para o desenvolvimento do trabalho. Após a qualificação, na segunda etapa, iniciou-se a pesquisa de campo, e na terceira etapa ocorreram as conclusões do trabalho.

As etapas foram representadas graficamente por retângulos pontilhados, indicando permeabilidade e uma constante interação entre elas e seu desenvolvimento. Esse desenvolvimento das etapas não foi linear, mas sim cíclico, representado na Figura 2 por setas, que apontam uma retroalimentação de forma a

reconstruir conceitos e conclusões.

Introduzida a problematização, após a apresentação da pergunta de pesquisa, com suas justificativas, objetivos, delimitação e contribuições esperadas, inicia-se a revisão de literatura sobre empreendedorismo estratégico, na próxima seção, com a discussão sobre a interseção entre os campos de estudo de gestão estratégica e do empreendedorismo.

2. CONCEITUALIZAÇÃO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO

Nesta seção apresenta-se a visão geral sobre o EE. Inicia-se com a abordagem sobre a interseção entre os campos de estudo de gestão estratégica e do empreendedorismo. A seguir procura-se demonstrar como ocorreu a evolução do conceito de EE. Para a correta definição do tema, apresentam-se os fundamentos e conceitua-se o EE. Encerra-se esta seção com a discussão sobre os principais constructos do EE, as estratégias de prospecção de oportunidades – EPO, e as estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva – EAVC.

2.1. INTERSEÇÃO ENTRE OS CAMPOS DE ESTUDO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E DO EMPREENDEDORISMO

O tema do empreendedorismo estratégico (EE) está na interseção entre os campos de estudo de gestão estratégica e do empreendedorismo. Na literatura sobre o tema, têm sido utilizados também outros termos para definir essa interseção. Meyer *et al.* (2002) consideram mais apropriada a utilização do termo *interface*, por se tratar de um limite comum a dois espaços. Para este estudo adota-se o termo interseção, como tradução para *interface*, que corresponde ao cruzamento de duas linhas ou superfícies.

O campo de estudo sobre estratégia, até a década de 1970, praticamente se preocupava apenas com o crescimento organizacional, uma realidade que mudou devido à imposição da nova dinâmica de mercado que se intensificou com as crises do petróleo, a globalização e com a alta competitividade (Cochia & Machado-da-Silva, 2004; Lima, 2007).

Atualmente, há predominância dos estudos em processos para alcançar o desenvolvimento organizacional e gerar vantagem competitiva, analisando resultados como criação de riqueza, emprego e crescimento das vendas, ou seja, há a preocupação em compreender como criar vantagem competitiva para as organizações, em um novo ambiente ou nova economia.

As pesquisas sobre estratégia possuem foco predominante em grandes empresas, enquanto as pesquisas sobre empreendedorismo dão ênfase às PME. Até a década de 1990 era clara a distinção entre o campo de estudo do

empreendedorismo e as outras disciplinas, como a gestão estratégica. Devido à ampliação do estado da arte, temas como inovação, flexibilidade, escassez de recursos, sobrevivência, gerenciamento de risco, transformação organizacional, entre outros, passaram a ser abordados por mais de um campo de estudo, com diversas perspectivas (Cherchem & Fayole, 2010).

Existe o consenso de que há a interseção entre os campos de estudo do empreendedorismo e da gestão estratégica. Esse consenso é reforçado à medida que a nova dinâmica de mercado exige das organizações fatores como o empreendedorismo, centrado na criação de oportunidades, e a administração estratégica, direcionada para explorar sua vantagem competitiva. Esses fatores podem gerar grande impacto econômico e social, como a criação de empresas, geração de emprego e renda, crescimento das organizações e desenvolvimento regional.

Várias pesquisas descrevem a interseção entre os campos de estudo sobre estratégia e empreendedorismo. Jarillo (1990) e Day (1992) estão entre os primeiros a caracterizarem essa área comum, explorando temas como: estratégia competitiva, crescimento, diversificação, risco, planejamento estratégico, retorno do investimento, difusão da inovação, implementação e gerenciamento.

O foco da interseção entre empreendedorismo e estratégia é o estímulo ao empreendedorismo corporativo. O empreendedorismo pode ser considerado o coração da estratégia e discursa sobre dois componentes da estratégia: o componente empreendedor, que define o posicionamento competitivo no ambiente, e o componente integrador, que define políticas, cultura, normas e estrutura administrativa (Meyer *et al.*, 2002).

A interseção entre empreendedorismo e estratégia pode determinar a vantagem competitiva da organização. Hitt e Ireland (2002) abordam fatores relacionados a essa interseção, como inovação, organização, rede, internacionalização, aprendizagem, gestão, governança, crescimento, flexibilidade e mudança. Essa abordagem tem sido considerada a nova mentalidade sobre empreendedorismo.

Meyer *et al.* (2002) reforçam essa abordagem ao citarem que as organizações que operam em ambientes dinâmicos e competitivos demandam novas qualidades

empreendedoras, como flexibilidade e decisão em tempo real. Essas mudanças organizacionais ratificam a evolução do conceito de empreendedorismo estratégico.

2.2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO

Com base em levantamento bibliográfico e utilizando, principalmente, os estudos de Meyer *et al.* (2002), Grégoire, Noel, Déry e Bécharde (2006) e Cherchem e Fayolle (2010), faz-se, a seguir, menção cronológica a vários autores e ao modo como abordaram e desenvolveram suas linhas de estudo sobre o empreendedorismo.

O conceito de empreendedorismo surge na metade do século XVIII, com Richard Cantillon e, posteriormente, com Jean Baptiste Say, e é tema de estudo desde 1921 com Knight, desenvolvendo a noção de risco e incerteza. Schumpeter, em 1934, definiu o empreendedorismo como novas combinações para se obter novas coisas ou fazer as coisas que já existem de um novo modo. O mesmo autor, em 1942, definiu o processo de inovação, difusão e transformação, como *destruição criativa*, pois os agentes organizacionais, ao inovarem, forçam os setores, com suas empresas já estabelecidas, a se atualizarem e eliminarem suas deficiências, para não se tornarem obsoletos (Ibrahim & Goodwin, 1986; Reed, 2012).

Comparando-se as várias pesquisas para o levantamento bibliográfico desta tese, percebe-se a amplitude e fragmentação que tomaram os estudos sobre empreendedorismo. Nesse contexto, nota-se algumas linhas centrais de desenvolvimento teórico. Grégoire *et al.* (2006) identificam em seu estudo as principais linhas e autores mais citados no campo de empreendedorismo, identificando evidências e convergências nas discussões acadêmicas que caracterizam algumas linhas de estudo. Para tanto efetuaram um levantamento bibliográfico, analisando 20.184 referências listadas em 960 artigos, no período de 1981 a 2004, do Babson College Entrepreneurship Research Conference's Frontiers of Entrepreneurship Research (FER).

Sem a pretensão de abarcar todo o campo de estudo e esgotar o tema, com base no levantamento efetuado e, principalmente, nos estudos de Meyer *et al.* (2002), Grégoire *et al.* (2006) e Cherchem e Fayolle (2010), tomou-se a liberdade de agrupar alguns dos principais autores de acordo com a ideia central que define empreendedorismo, e que serviram como base para a evolução dos conceitos sobre

empreendedorismo estratégico.

Destaca-se que, visualmente, foram utilizadas elipses e setas com linhas tracejadas e pontilhadas para representar que outros autores, não identificados no Quadro 1, a seguir, podem também permear e ter influenciado a evolução do tema EE.

Fase	Período	Risco	Inovação Crescimento econômico e riqueza	Comportamento estratégico empreendedor e pró atividade	Ação e postura estratégica	Oportunidade e crescimento da firma	Vantagem competitiva	Cognição e comporta- mento	Orientação empreende- dora	Empreende- dorismo estratégico
3ª fase	2012									Sirén, Kohtamäki e Kuckertz
	2011									Simsek e Heavy
	2009									Schindehutte e Morris
	2009		Kuratko e Audretsch	Kuratko e Audretsch						Kuratko e Audretsch
	2007									Ireland e Webb
	2004								Rauch et al.	
	2003									
	2002						Hitt et al.			
	2001		Ireland et al.		Lumpkin e Dess					Meyer, Neck e Meeks
	2000						Shane e Venkataram			Ireland et al.
	1999		Sharma e Chrisman							
	1998						Morris			Messeghem
	1997		Kirzner		Knight		Venkataraman	Venkataraman	Timmons	Brow e Eisenhardt
	1996				Lumpkin e Dess					Lumpkin e Dess
2ª fase	1993									
	1991					Covin e Slevin	Barney		March	
	1990		Vesper				Stevenson e Jarilo / Timmons			
	1989					Covin e Slevin				
	1988		Gartner / Low e MacMilan					Lieberman e Montgomery		
	1987		Birch / Rumelt							
	1986				Covin e Slevin					
	1985		Stevenson, Roberts e Grousbeck / Drucker							
	1984						Wernerfelt's			
	1983				Burgelman	Miler				
	1982				Miler e Frisen					
	1980							Porter		
	1979		Birch				Weick		Miles e Snow	
	1978									
1ª fase	1974		Vesper		Mintzberg					
	1973		Kirzner		Mintzberg					
	1962								Simon	
	1961	McClelland								
	1959						Pen Rose			
	1944		Mises / Hayek							
	1934		Schumpeter							
	1921	Knight								

Quadro 1 - Evolução do conceito de empreendedorismo estratégico

Conforme o Quadro 1, foram identificadas três fases cronológicas (elipses tracejadas em amarelo, verde e azul). Permeando essas três fases destacaram-se quatro linhas principais de pensamento (setas pontilhadas em vermelho), que serviram como base para a evolução do conceito de empreendedorismo estratégico.

Na primeira fase (elipse tracejada em amarelo), de 1921 a 1962, tem-se a concentração nas ideias de risco, inovação, criação de novos negócios, crescimento econômico e criação de riqueza, com Schumpeter, em 1934; oportunidade, com Pen Rose, em 1959; e cognição e comportamento, com Simon, em 1962. Essa primeira fase está mais alinhada à perspectiva de base econômica acerca do empreendedorismo – concentra-se nas relações entre o tema e as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento. Esses autores são considerados “âncoras”, pois são base para o desenvolvimento de três linhas distintas de pensamento sobre o empreendedorismo.

Na segunda fase (elipse tracejada em verde), de 1973 a 1991, a concentração inicial, citada na primeira fase, expande-se para a busca de oportunidade, comportamento estratégico e vantagem competitiva (temas estudados até então no campo da estratégia). As três linhas de pensamento sobre empreendedorismo, identificadas na primeira fase, são ratificadas por diversos autores, reconhecidos no âmbito acadêmico. A essas três linhas de pensamento é acrescida uma quarta linha, com Porter em 1980, que tem como tema central a vantagem competitiva. Nessa segunda fase, consolidam-se as quatro principais linhas de pensamento sobre empreendedorismo, que servem como base para a evolução do tema EE.

As quatro linhas principais de pensamento sobre empreendedorismo estão representadas com setas em curva pontilhadas em vermelho. A primeira linha de pensamento sobre empreendedorismo, que representa a evolução do conceito sobre empreendedorismo estratégico, tem como base os estudos de Schumpeter em 1934 e, posteriormente, Vesper em 1990, destacando inovação, crescimento econômico e geração de riqueza.

Na segunda linha de evolução do conceito de EE, destaca-se Pen Rose em 1959, como base para a teoria *Resource Based View* – RBV –, desenvolvida por Barney (1991). Já na terceira linha de evolução do conceito de EE, tem-se Porter (1980), desenvolvendo o conceito de vantagem competitiva.

A quarta e principal linha de evolução do conceito de EE inicia-se com Simon em 1962 e March em 1991, que abordam e questionam a aprendizagem organizacional e o balanceamento entre os comportamentos de prospecção em longo prazo e de aproveitamento em curto prazo.

Na terceira fase (elipse tracejada em azul), de 1993 a 2012, as quatro linhas de pensamento sobre empreendedorismo são concatenadas e tomam a configuração atual de EE, principalmente com Meyer *et al.* (2002), Ireland *et al.* (2003) e Kuratko e Audretsoh (2009) (hachurados em roxo no Quadro 1). Nessa terceira fase, incluem-se também aspectos cognitivos e comportamentais, migrando para o tema do empreendedorismo estratégico como uma interseção entre os campos de estudo do empreendedorismo e da estratégia. A partir de 2009, Schindehute e Morris (2009), Simsek e Heavy (2011) e Sirém *et al.* (2012) (hachurados em rosa no Quadro 1), destacam a aprendizagem como principal fator mediador do EE.

Cabe ressaltar que, independentemente das alterações que tenham ocorrido com o constructo empreendedorismo ao longo dos anos, a crescente centralidade do papel da empresa nesse processo adquire notoriedade (Costa, Barros & Carvalho, 2011).

Dada a incipiência e amplitude do tema, faz-se necessário a correta conceitualização e definição dos fundamentos do EE, a seguir.

2.3. FUNDAMENTOS E CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO

A literatura sobre empreendedorismo abrange disciplinas como psicologia, economia, sociologia, antropologia, história e finanças. Schindehutte e Morris (2009) referem-se à interseção do EE como uma estabilizada perspectiva que combina autopercepção de outras disciplinas e culturas, e defendem que a justaposição de componentes críticos do empreendedorismo e da estratégia não pode ser explicada de forma simples e reducionista. Esses componentes demonstram propriedades que são inerentemente complexas, dinâmicas, não lineares, aparentemente aleatórias e que interagem através de vários níveis de análise.

A definição conceitual é importante para que resulte em um claro entendimento sobre as práticas e mecanismos de mediação da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico. De um lado, tem-se a *exploration* (exploração),

caracterizado pelos autores Ireland e Webb (2007), como o comportamento de procurar, descobrir, pesquisar, estudar, produzir e desenvolver um negócio, ou seja, comportamento de prospecção de oportunidades. Por outro lado, tem-se a *exploitation* (exploração), caracterizado pelos autores como o comportamento de aproveitar, tirar proveito econômico de determinada área, sobretudo quanto aos recursos nela existentes, ou seja, a procura por vantagem no ambiente competitivo. A exemplo de Maçaneiro e Cunha (2011), optou-se por traduzir os termos *exploration* e *exploitation*, respectivamente, como estratégia de prospecção de oportunidades (EPO) e estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC).

Um dos preceitos fundamentais do EE é que a empresa é tida como a unidade básica de análise e incluem-se a necessidade de comportamentos simultâneos, entre prospecção e aproveitamento, para as empresas maximizarem seu desempenho e riqueza. Esses comportamentos são vistos como complementares, o que facilita a sua integração (Ireland *et al.*, 2003).

A meta da organização é alcançar um equilíbrio entre os dois tipos de comportamento, criando estratégias de prospecção e de aproveitamento. Essa complementaridade contribui para a empresa gerir seus recursos estrategicamente de forma a facilitar as EPO e as EAVC (Schindehutte & Morris, 2009). Esse comportamento organizacional, voltado para a prospecção e aproveitamento com foco na inovação, ajuda as empresas comprometidas com as práticas de EE a responderem corretamente às mudanças significativas do turbulento ambiente organizacional, além de desenvolverem fontes sustentáveis de vantagem competitiva para o futuro.

Portanto, sintetizando os conceitos apresentados, principalmente por Meyer, Neck e Meeks (2002), Ireland, Hitt e Sirmon (2003) e Schindehutte e Morris (2009), pôde-se definir **Empreendedorismo Estratégico** como:

A capacidade organizacional de desenvolver simultaneamente, de um lado, **estratégias de prospecção de oportunidade (EPO)** e inovações mais radicais, preparando a estrutura, cultura organizacional e operações, de forma não estruturada ou rotineira, para gerar fontes de vantagem competitiva futura, e por outro lado, **estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC)** e inovações mais incrementais, alinhadas às competências empresariais essenciais e às oportunidades identificadas em períodos anteriores, de forma mais estruturada e regular, por meio de rotinas conhecidas, para gerar vantagem competitiva em curto e médio prazos.

Quadro 2 - Conceito de empreendedorismo estratégico

Fontes: Meyer, Neck & Meeks, 2002; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003; Schindehutte & Morris, 2009.

O foco excessivo em apenas um tipo de estratégia pode levar ao risco das empresas não sustentarem seu desempenho. Para que suceda o desempenho acima dos concorrentes, deve haver um equilíbrio entre as estratégias de prospecção e de aproveitamento, e o desempenho organizacional. Esse equilíbrio é mediado pela aprendizagem (Meyer *et al*, 2002; Ireland *et al*, 2003; Schindehutte & Morris, 2009).

Os dois principais mecanismos que contribuem efetivamente com o EE, proporcionando um equilíbrio entre prospecção e aproveitamento, são a estrutura organizacional e a cultura organizacional, ambas voltadas para a aprendizagem e a inovação contínua (Ireland & Webb, 2007). As operações são consideradas um terceiro mecanismo, acessório e confirmatório, pois apenas legitimam ou não os comportamentos de prospecção e de aproveitamento, ao ocorrerem conforme os padrões culturais e dentro de uma estrutura organizacional definida.

Por exemplo, o resultado obtido em uma operação que gere uma inovação, uma oportunidade pontual, é a possibilidade de a empresa obter uma vantagem competitiva momentânea, gerando valor ao cliente, ao conseguir sair de uma competição baseada apenas em preço e qualidade. Se as operações obtivessem suporte na estrutura e na cultura organizacional, esse tipo de oportunidade seria constantemente apropriada pela organização. Mesmo que a concorrência possa imitar essas inovações iniciais, a organização mantém-se em um processo cíclico que

transforma oportunidades em vantagem competitiva de forma recorrente (Schindehutte & Morris, 2009). Destaca-se que a apropriação das inovações obtidas das EPO e as EAVC são permeadas por diversos componentes.

2.4. MODELO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO E SEUS COMPONENTES

As ações empreendedoras apoiadas em uma perspectiva estratégica facilitam que a empresa identifique oportunidades mais apropriadas a serem exploradas, assim como o estabelecimento de suas vantagens competitivas. Em ambientes turbulentos, as organizações precisam ter mentalidade empreendedora para pensar em negócios, em suas oportunidades e em capturar benefícios da incerteza (Hitt & Ireland, 2002). Um dos diferenciais das organizações empreendedoras está em reconhecer e explorar oportunidades que seus concorrentes dificilmente possam copiar (Shane & Venkataraman, 2000; Zahra & George, 2002; Dess & Lumpkin, 2005).

Assim como já explanado na definição do conceito, o EE é uma interseção entre os campos de estudo de estratégia e de empreendedorismo, e, portanto, foram usadas várias bases teóricas para integrar o conceito, como a teoria RBV, capital humano e social, criatividade cognitiva e aprendizagem organizacional. A integração entre esses vários componentes do EE indica como a combinação dos comportamentos de busca de oportunidades e de vantagem competitiva gera a criação de riqueza para a organização. Ireland *et al.* (2003) definem um *framework* e descrevem componentes distintos e suas contribuições para balancear o EE.

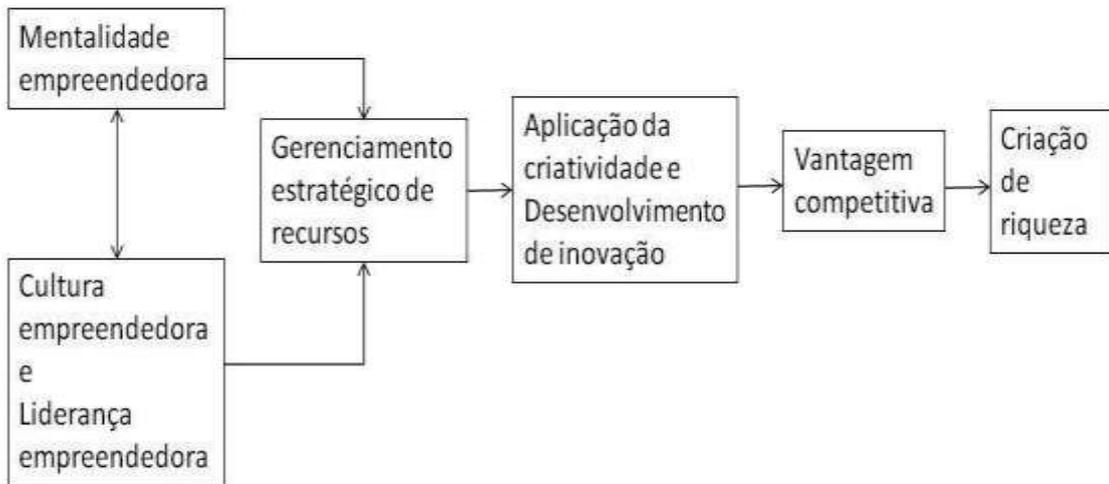


Figura 3 - Balanceamento do empreendedorismo estratégico

Fonte: Ireland *et al.* (2003, p. 967)

Conforme a Figura 3, o modelo de EE de Ireland *et al.* (2003) destaca quatro seções para as organizações alcançarem a vantagem competitiva e a criação de riqueza. A primeira seção integra a mentalidade empreendedora com seus componentes chave, como oportunidades empreendedoras, a agilidade empreendedora, a lógica de opções reais e o enquadramento empreendedor. A segunda seção integra a cultura e liderança empreendedora como aspectos vitais do EE. Na terceira seção é discutido como o gerenciamento estratégico dos recursos organizacionais fornece a base para os comportamentos de busca de prospecção e de aproveitamento. A quarta seção discute como aplicar criatividade e desenvolver inovação, a fim de gerar oportunidades para a organização.

Essas diferentes seções, citadas na Figura 3, são reforçadas na pesquisa de Schindehutte e Morris (2009) sobre o domínio do estudo de EE como um conjunto complexo de fenômenos que não podem ser cuidadosamente empacotados de acordo com as fronteiras disciplinares. Os autores ressaltam que além da prospecção e do aproveitamento, destacados por Ireland *et al.* (2003), outros quatro componentes e três mecanismos trazem maior contribuição ao desenvolvimento dos estudos em EE. Os componentes são: a oportunidade, a inovação, o micro e macro ambientes, a interação e dinâmica. Os mecanismos que contribuem com o EE são o operacional, estrutural e cultural.

Outros autores (Kuratko, Morris, & Covin (2011) tipificam e definem cinco formas de EE, a saber: Renovação estratégica – caracterizada pela adoção uma nova

estratégia; Regeneração sustentada – caracterizada pela introdução de uma nova categoria de produto; Redefinição de domínio – caracterizada pela reconfiguração de um produto já existente; Rejuvenescimento organizacional – caracterizada pela melhoria de processos e capacitação da empresa; e Reconstrução do modelo de negócio – caracterizada pelo redesenho da estrutura organizacional e mercadológica. Esta tese tem como pressuposto que a aprendizagem possui papel mediador no processo do EE independentemente do tipo empregado pela organização e, portanto, não serão classificados os tipos de EE para amostra desta pesquisa.

Entende-se que embora haja consenso de que o EE é formado por vários componentes, as duas principais dimensões do EE são as estratégias de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva, sendo que as outras dimensões citadas por Ireland *et al.* (2003) (mentalidade empreendedora; cultura e liderança empreendedora; gerenciamento estratégico de recursos e; aplicação da criatividade e inovação) permeiam e viabilizam as duas principais. Essas duas principais dimensões atuam por meio dos mecanismos operacionais, estruturais e culturais da organização, e caso haja mediação da aprendizagem, há a geração de desempenho superior aos concorrentes.

2.5. ESTRATÉGIAS DE PROSPECÇÃO DE OPORTUNIDADES E DE APROVEITAMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Na literatura internacional, faz-se referência aos constructos *estratégia de prospecção de oportunidades* (EPO) e *estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva* (EAVC) como *exploration* e *exploitation*, respectivamente. A fim de justificar e fundamentar a utilização dos constructos *exploration* como EPO e *exploitation* como EAVC, menciona-se abaixo as definições do *Oxford Dictionary*⁴. Esta interpretação corrobora as pesquisas de Maçaneiro e Cunha (2011).

Exploration: 1. the action of exploring an unfamiliar area: space exploration: an exploration of the African interior; 2. the action of searching an area for natural resources:

⁴ Disponível em : <<http://oxforddictionaries.com>>. Acesso em: 9 out. 2013.

onshore oil and gas exploration; 3. thorough examination of a subject: some changes in the care-giving situation may need exploration: an exploration of society and human nature.

Exploitation: *1. the action or fact of treating someone unfairly in order to benefit from their work: the exploitation of migrant workers; 2. the action of making use of and benefiting from resources: the Bronze Age saw exploitation of gold deposits; 3. the fact of making use of a situation to gain unfair advantage for oneself: the Government's exploitation of the fear of crime.*

Segundo Houaiss (2001), prospecção tem a conotação de sondagem; exame de um terreno para descobrir um filão mineral; procura de clientes; estudo das saídas de um mercado. O que ocorre, por exemplo, quando, de forma subjetiva, não estruturada e aparente, os colaboradores de uma organização buscam novas oportunidades em ambientes pouco conhecidos, assim como buscam por informações que geram possíveis inovações e oportunidades a serem exploradas em médio ou longo prazo (Peltokorpi, 2008).

Essa busca de informações para se prospectar novas oportunidades, normalmente, excede os limites organizacionais quando, por exemplo, os colaboradores visitam feiras de negócios, eventos, empresas de outros setores e fornecedores. Os colaboradores utilizam essas informações colhidas como *benchmarking* para seu negócio. Essa busca não envolve os *stakeholders* com a mesma intensidade que ocorre nas EAVC (*exploitaion*) e, portanto, há um menor nível de previsão dos acontecimentos e possíveis mudanças organizacionais, gerando incerteza em relação aos resultados dessas ações por parte dos *stakeholders*.

Os ambientes dinâmicos geram mudanças que podem provocar tensão nas organizações. A tensão decorre da estranheza em relação aos padrões organizacionais atuais (Shiniashiki, 2002) ou pela incompatibilidade com os valores e crenças já arraigadas na cultura organizacional (Schein, 1984; Schein, 2009). Para atuar em ambientes pouco conhecidos ou não desbravados, as organizações precisam criar ou renovar suas competências para prospectar essas oportunidades

(Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 2005).

Por sua vez, o aproveitamento, segundo Houaiss (2001), tem a conotação de tirar proveito; utilizar e empregar; o que ocorre, por exemplo, quando a organização busca, de forma estruturada e objetiva, estratégias de resposta às forças que atuam em um ambiente competitivo mais próximo da empresa, com seus limites mais conhecidos e explorados, como a rivalidade dos concorrentes, o poder de barganha de fornecedores e clientes, a ameaça de entrada de um novo concorrente, ou a ameaça de um produto substituto (Porter, 1980).

Esse aproveitamento de recursos e informações envolve grande parte da estrutura da empresa. As possíveis ações ou mudanças na estrutura organizacional são facilmente percebidas e até previstas pela maioria dos *stakeholders*. Algumas mudanças, como a alteração do posicionamento de mercado, normalmente incidem em mudanças estruturais. Essas mudanças são resultado da estratégia de aproveitamento, que decorre principalmente de duas variáveis: a alta certeza sobre as tendências do mercado e a curta duração entre a introdução de sucessivas inovações no mercado (Ireland & Webb, 2007).

As empresas que são capazes de atender essas duas variáveis do mercado com alta qualidade de produtos e serviços desfrutam de vantagem competitiva por serem capazes de conquistar fatias significativas de mercado. Os colaboradores das empresas percebem o ambiente de aproveitamento como composto pelo exercício de rotinas conhecidas, o que resulta na ampliação do conhecimento de forma incremental. Esse ambiente de aproveitamento é preferido pelos colaboradores em detrimento do ambiente de prospecção de novas oportunidades, que normalmente é composto por rotinas não estruturadas e não familiares à maioria dos integrantes da organização (March, 1991).

Esses dois diferentes tipos de ambientes organizacionais requerem diferentes tipos de comportamento organizacional. No sentido figurado, esses ambientes diferenciados são referenciados como Oceano Azul, com menção ao ambiente aberto e não desbravado, e como Oceano Vermelho, com referência ao ambiente fechado, no qual a luta pela participação no mercado é acirrada ou “sangrenta” (Kim & Mauborgne, 2005).

O equilíbrio entre os ambientes de EPO e de EAVC resulta em um fluxo de

inovação que pode habilitar a empresa a tirar proveito das oportunidades existentes ou futuras. Alguns autores (Schindehutte & Morris, 2009; Sirén *et al.*, 2012) consideram difícil a passagem e o equilíbrio entre as EPO e as EAVC. Para que se obtenha esse equilíbrio, são necessárias mudanças na estrutura, operação e cultura organizacionais. Desse modo, a transição de aproveitamento para prospecção, assim como de prospecção para aproveitamento, é viabilizada. Empresas em que a inovação e a dinâmica da mudança são constantes, possuem maior facilidade para realizar a transição entre as EPO e as EAVC (Ireland & Webb, 2007).

A interseção entre gerenciamento estratégico e empreendedorismo tem como foco a vantagem competitiva e a prospecção de oportunidades como blocos de construção, com os quais as vantagens competitivas futuras serão criadas. O EE proporciona inovações contínuas para a organização, e sua efetividade é obtida com o equilíbrio entre prospecção e aproveitamento, ou seja, as empresas com mais sucesso equilibram os esforços expendidos para prospectarem oportunidades para o amanhã enquanto aproveitam as vantagens competitivas de hoje (Ireland & Webb, 2007).

O EE envolve realizar ações empreendedoras, com perspectiva estratégica, pelo conjunto formado por gestores e colaboradores. Se esse conjunto for capaz de identificar oportunidades, mas incapaz de explorá-las, ele não percebe o potencial de criação de riqueza da organização (Hitt & Ireland, 2002). Por outro lado, empresas com vantagens competitivas atuais, mas sem novas oportunidades identificadas para serem exploradas a médio e longo prazos, podem, por exemplo, sujeitar-se a um risco de tal forma que alguma mudança no mercado possa diminuir a sua taxa de criação de riqueza ou mesmo reduzir a riqueza criada anteriormente.

Nesta pesquisa adota-se como modelo de análise o Quadro 3, a seguir, sintetizando principalmente, as abordagens de Schindehutte e Morris (2009) e Ireland *et al.* (2003), e usando como referência os trabalhos de Sirmon, Hitt e Ireland (2007), Ireland e Webb (2007) e Sirén *et al.* (2012).

Dimensões	Descrição	Base teórica
Estratégias	Prospecção de oportunidades; Aproveitamento de vantagem competitiva.	Schindehutte e Morris (2009).
Mecanismos	Operacional; Estrutural; Cultural.	Ireland e Webb (2007).
Componentes	Busca de oportunidades; Gestão estratégica de recursos; Liderança empreendedora; Interação e Dinâmica; Mentalidade empreendedora; Micro e Macro ambientes; Criatividade e Inovação.	Ireland <i>et al.</i> (2003).
Mediação	Aprendizagem.	Sirén <i>et al.</i> (2012).
Indicadores do EE	Descoberta de oportunidades dificilmente imitáveis à frente de seus concorrentes; capacidade de gerar ideias; especialização em parcerias com clientes; bons conhecimentos em tecnologia e mercado; rapidez na tomada de decisão; posse de patentes próprias; sinergia entre produção, desenvolvimento e engenharia; crescimento do lucro; taxa de crescimento da receita; crescimento de ativos; crescimento de contratações; estrutura organizada em projetos; equipes criativas com habilidades diversas; o capital financeiro, humano e social.	Shane e Venkataraman (2000); Hitt <i>et al.</i> (2001); Sirmon <i>et al.</i> (2007); Kurato e Goldsby (2004); Dess e Lumpkin (2005); Ireland <i>et al.</i> (2003).
Resultados	Desempenho; Crescimento; Vantagem competitiva; Riqueza.	Ireland <i>et al.</i> (2003).

Quadro 3 - Modelo de análise do EE

Conforme o Quadro 3, para este estudo considera-se como fatores de análise da mediação da aprendizagem para a viabilização do processo do EE, as dimensões EPO e EAVC, os mecanismos operacionais, estruturais e culturais da organização (Schindehutte & Morris, 2009; Ireland *et al.*, 2003), alguns indicadores para identificação do processo do EE, e indicadores de resultados, como o desempenho acima dos concorrentes, vantagem competitiva, crescimento organizacional e geração de riqueza (Shane & Venkataraman, 2000; Hitt *et al.*, 2001; Sirmon *et al.*, 2007; Kurato & Goldsby, 2004; Dess & Lumpkin 2005; Ireland *et al.*, 2003).

Nesta seção procurou-se esclarecer a interseção entre os campos de estudo de empreendedorismo e gestão estatégica, demonstrando as principais linhas de estudo que serviram como base para a evolução do conceito de EE, seus fundamentos, a conceitualização de EE, e a definição das dimensões para o modelo de análise do EE.

Na seção três, a seguir, apresentam-se as relações entre EE e a aprendizagem, seu risco e o contexto em PME, assim como define-se aprendizagem com seus níveis e elementos.

3. A APRENDIZAGEM NO EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO

Vários pesquisadores (Sirmon, 1961; March, 1991; Crosan *et al.*, 1999; Sirén *et al.*, 2012) já alertavam as organizações para não sobreinvestirem em estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva – EAVC, em curto prazo, pelo risco de obstruírem as estratégias de prospecção de oportunidades e EPO, em longo prazo – pois, pela incompatibilidade de recursos e competências organizacionais entre essas duas estratégias, seria necessário um elemento mediador e integrador, a aprendizagem.

Nesta seção serão discutidos a definição de aprendizagem e seus tipos; o papel mediador da aprendizagem; a relação entre aprendizagem e as estratégias de prospecção e de aproveitamento; os níveis de aprendizagem; o conhecimento estratégico – base para a aprendizagem, com seus níveis de distribuição, interpretação e aplicação do conhecimento –; assim como serão discutidos o risco das organizações desenvolverem um foco excessivo em ações de aproveitamento de vantagem competitiva (armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva) e; a contextualização do EE em PME de alto crescimento orgânico.

3.1. APRENDIZAGEM

A aprendizagem é um campo de pesquisa abrangente e abordado por diversas perspectivas. Vários autores destacam a falta de consenso sobre aprendizagem e a distinção entre as duas abordagens principais no âmbito organizacional sobre o tema – aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem (Garvin, 1993; Perin *et al.*, 2006).

Embora o fenômeno em questão seja o mesmo, a abordagem da aprendizagem organizacional trata das dimensões específicas do processo de aprendizagem, enquanto a da organização de aprendizagem diz respeito às dimensões ou características da organização como entidade que busca ou realiza esse processo de aprendizagem (Garvin, 1993; Perin *et al.*, 2006).

O EE tem como pressuposto de que a organização utiliza a aprendizagem com fins estratégicos, e essa intencionalidade em seu uso é mais condizente com a abordagem da organização de aprendizagem. Não obstante, para responder à

pergunta de pesquisa de como a aprendizagem media o processo do EE em PME de alto crescimento orgânico, com um enfoque mais interpretativo, procura-se não restringir a apenas uma abordagem de análise sobre aprendizagem no âmbito organizacional, visto que a aprendizagem é tida como possível resultado da adaptação de indivíduos e equipes aos padrões do ambiente, assim como da criação e mobilização de conhecimentos e de saberes nos níveis individuais e grupais.

3.1.1. Principais tipos de aprendizagem no âmbito organizacional

Pesquisas de Probst e Buchel (1997), Schultz (2001) e Perin *et al.* (2006) fazem referência aos principais tipos de aprendizagem organizacional. Os autores exploram algumas das principais definições e a evolução conceitual, relacionadas à aprendizagem organizacional, pautados, principalmente, pelo trabalho seminal de Argyris e Schön (1978), com a definição de ciclo simples (*single-loop*), ciclo duplo (*double-loop*) e dêutero (*triple-loop*), e sugerem três níveis de aprendizagem: a) codificação, na qual a organização aprende com base em codificações de inferências construídas a partir de experiências e rotinas; b) exploração (*exploration*), baseada em buscas, variações, risco, experimentação, flexibilidade e inovação e; c) aproveitamento (*exploitation*), com ênfase no refinamento, escolhas, eficiência, implementação e execução.

No Quadro 4, a seguir, os autores Perin *et al.* (2006) relacionam os principais conceitos de aprendizagem organizacional à definição de ciclo simples (*single-loop*), ciclo duplo (*double-loop*) e dêutero aprendizagem (*triple-loop*).

Autor	Aprendizagem de ciclo simples	Aprendizagem de ciclo duplo	Aprendizagem holográfica
Argyris e Schön (1978)	Aprendizagem de ciclo simples	Aprendizagem de ciclo duplo	Dêutero-aprendizagem
Bateson (1981)	Aprendizagem tipo I	Aprendizagem tipo II	Dêutero-aprendizagem
Hedberg (1981)	Aprendizagem de ajuste	Aprendizagem de volume de negócios	Aprendizagem de virada
Shrivastava (1983)	Adaptação	Pressuposto compartilhado	Desenvolvimento da base de conhecimento

Fiol e Lyles (1985)	Baixo nível de aprendizagem	Alto nível de aprendizagem	
Senge (1990)	Aprendizagem adaptativa	Aprender a aprender	
Garratt (1990)	Ciclo de aprendizagem operacional	Ciclo de aprendizagem política	Ciclo de aprendizagem integrado
Morgan (1996)	Aprendizagem de ciclo simples	Aprendizagem de ciclo duplo	Aprendizagem holográfica
Probst e Buchel (1997)	Adaptativa	Reconstrutiva	Processo
Schultz (2001)	Codificação	Exploração	Aproveitamento

Quadro 4 - Referências aos tipos de aprendizagem no âmbito organizacional

Fonte: Perin *et al.* (2006)

Conforme os autores, a aprendizagem de ciclo simples refere-se à eficiência ou à melhor forma de atingir os objetivos existentes. Nesse nível a aprendizagem é considerada adaptativa, porque é por meio dela que a empresa adapta-se ao seu ambiente. O pressuposto da aprendizagem adaptativa é o de que a organização reage aos eventos do ambiente por meio da correção dos erros das teorias em uso, mantendo-as alinhadas às normas existentes.

Na aprendizagem de ciclo duplo, antes da efetivação de uma ação há um exame dos princípios de base do sistema. A aprendizagem de ciclo duplo envolve a revisão crítica da teoria em uso por meio do questionamento dos princípios e regras vigentes, que são então adequadamente alterados.

A dêutero-aprendizagem configura-se como a habilidade de aprender a aprender, consistindo em um melhor proveito da intuição sobre o processo de aprendizagem nos ciclos simples e duplo, com a criação de novos processos de geração de modelos mentais.

Para este estudo utilizar-se-á as definições de aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo, mas dar-se-á preferência à utilização da definição de aprendizagem holográfica, em detrimento da definição de deutêro-aprendizagem, pela ênfase no efeito multiplicador e tridimensional da aprendizagem a partir de um ou mais pontos distintos da organização (Morgan, 1996).

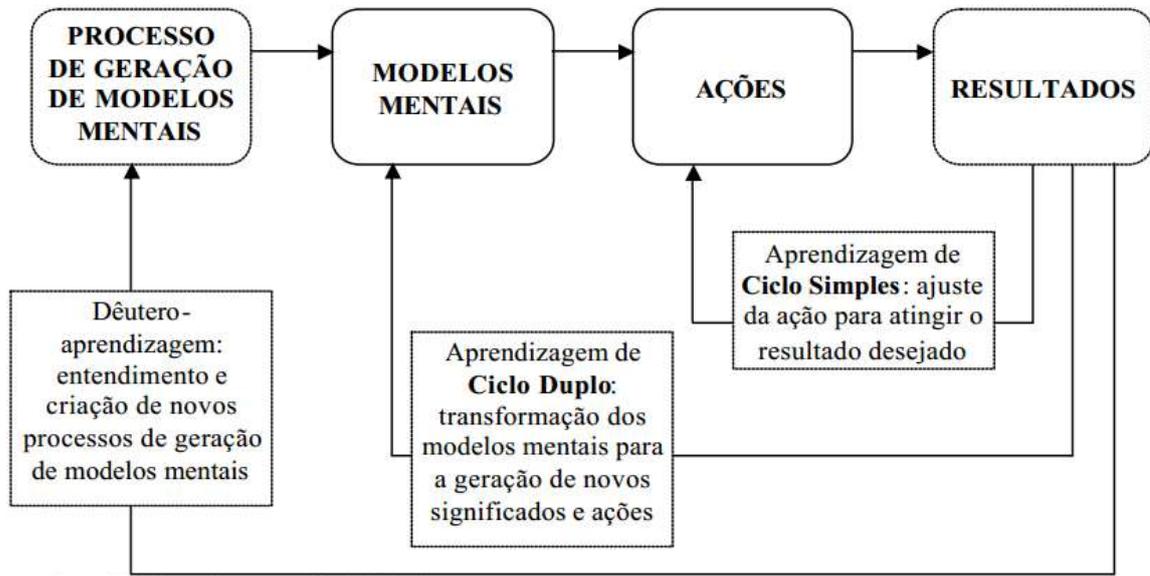


Figura 4 - Aprendizagem de ciclo simples, duplo e dêuterico ou holográfica

Fonte: Perin *et al.* (2006)

A aprendizagem pela perspectiva estratégica e gerencial é vista como um subcampo da aprendizagem organizacional (Antonelo & Godoy, 2010). A aprendizagem estratégica é compreendida como um processo de criação de conhecimento e aquisição das informações para a transformação, interpretação, distribuição e retenção do conhecimento na memória organizacional (Kuwada, 1998).

Antonello e Godoy (2010) destacam sete perspectivas da aprendizagem organizacional, a saber: sociológica; psicológica; antropológica; política; histórica; econômica e; estratégica/gerencial, que concatena alguns aspectos das perspectivas anteriores. Neste estudo dá-se preferência à utilização da aprendizagem estratégica / gerencial como alicerce para o desenvolvimento da pesquisa.

A aprendizagem estratégica / gerencial ou aprendizagem em estratégia é definida como uma capacidade dinâmica da organização que consiste na geração, interpretação, disseminação e implementação do conhecimento estratégico originado dos processos intraorganizacionais (Kuwada, 1998; Coombs *et al.*, 2000; Lima, 2007). Como este trabalho já trata da interseção entre estratégia e empreendedorismo, dá-se preferência ao uso simplesmente do termo aprendizagem, em detrimento dos termos aprendizagem em estratégia ou aprendizagem estratégica / gerencial.

Estudiosos suspeitam que a aprendizagem seja uma capacidade limitada, que

pode ser aplicada somente a um ponto específico dentro de um período de tempo, pois estaria restrita ao uso de recursos organizacionais escassos (Levinthal & March, 1993; Crossan *et al.*, 1999; Decarolis & Deeds, 1999).

Schindehutte e Morris (2009) ressaltam que o foco do EE é a aprendizagem que propicia o balanço entre prospecção de oportunidades e aproveitamento de vantagem competitiva, de modo a gerar desempenho superior aos dos concorrentes, com crescimento e criação de riqueza para essas organizações.

3.2. O PAPEL MEDIADOR DA APRENDIZAGEM

O comportamento empreendedor é inerentemente arriscado e muitas vezes falha. As organizações caracterizadas como empreendedoras aprendem com as falhas estratégicas na tentativa de melhorar seu desempenho em vendas ou sua taxa de crescimento (Covin *et al.*, 2006; Covin & Lumpkin, 2011). A aprendizagem com essas falhas contribui na captura de informações sobre o que deve ser mudado para realizar novos esforços bem sucedidos (Sirén *et al.*, 2012). As empresas capazes de aprender com as suas ações estratégicas e com seus resultados também são mais propensas a responder adequadamente às novas oportunidades de mercado (Garrett, Covin & Slevin, 2009).

As organizações que executam ações prospectivas de oportunidades concentram-se na gestão e desenho de suas operações, de modo a capacitá-las a entrar em novas áreas de negócios. Elas procuram por novas ideias tecnológicas de forma proativa e buscam formas inventivas para satisfazer necessidades emergentes dos clientes, visando ativamente novos grupos de consumidores. Tais ações prospectivas criam novos conhecimentos nos campos técnico, social e organizacional. No entanto, esse comportamento prospectivo não é acumulado sem os investimentos necessários em desenvolvimento, implementação e avaliação do novo conhecimento gerado (Sirén *et al.*, 2012).

A aprendizagem (capacidade de compartilhar, interpretar e implementar o conhecimento) age como um mecanismo que transforma as novas oportunidades de negócio em novos produtos e serviços (Sirén *et al.*, 2012). A rápida acumulação das oportunidades empresariais é de reconhecida importância, pois com o tempo, o valor dessas oportunidades poderá diminuir, principalmente em ambientes de negócios

dinâmicos. Portanto, a capacidade de compartilhar, interpretar e implementar o conhecimento aumenta a probabilidade de entrada nos mercados e da rápida capitalização de recursos (Ireland *et al.*, 2003; Wu & Shanley, 2009).

A aprendizagem pode melhorar o desempenho e a vantagem competitiva da empresa no mercado por meio de estratégias pioneiras, como inovações incrementais ou radicais em processos ou produtos, em médio e longo prazos. Pode, ainda, tornar o comportamento de prospecção de oportunidades mais aceitável para gerentes e colaboradores avessos ao risco, melhorando assim a criação e manutenção de novos negócios (Garrett *et al.*, 2009).

3.3. A APRENDIZAGEM E AS ESTRATÉGIAS DE PROSPECÇÃO E DE APROVEITAMENTO

A abordagem da aprendizagem em estratégia, conhecida como a *escola da aprendizagem* (Mintzberg & Lampel, 1999), sustenta que a essência de uma organização de sucesso está na sua capacidade de criar continuamente e reformular estratégias. Essa abordagem usa teorias organizacionais de aprendizagem para fornecer a autopercepção sobre como as organizações podem interpretar, distribuir e incorporar conhecimento estrategicamente importante para facilitar e recriar continuamente vantagens competitivas.

A aprendizagem é entendida como uma capacidade dinâmica da organização (Eisenhardt & Martin, 2000) e, pela perspectiva estratégica, pode ser considerada um processo no qual os conhecimentos obtidos a partir de atividades estratégicas são usados para posterior fim estratégico (Zack, 2002).

A aprendizagem em estratégia é organizacional, socialmente construída pelo grupo e individual (Crossan *et al.*, 1999; Bontis, Crossan & Hulland, 2002; Lima, 2007). O processo de aprendizagem em estratégia parte de uma série de semelhanças com o ponto de vista do processamento de informação da aprendizagem organizacional, pois a aprendizagem capta as principais dimensões da capacidade de absorção, ou seja, reconhece o valor de novas informações, assimila e aplica essas informações com fins corporativos e comerciais (Sirén *et al.*, 2012).

Vários autores (Kuwada, 1998; Thomas, Sussman & Henderson, 2001; Covin *et al.*, 2006; Anderson, Covin & Slevin, 2009; Sirén *et al.*, 2012) sustentam que a

aprendizagem (em estratégia) deve ser considerada um tipo de aprendizagem organizacional que diz respeito à capacidade da organização processar níveis de conhecimento, de forma que renove as estratégias organizacionais.

Sirén *et al.* (2012) definem a aprendizagem em estratégia como um processo de ordem superior por meio do qual as empresas internalizam o conhecimento estratégico adquirido nos comportamentos de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva. A definição de aprendizagem (em estratégia) envolve três componentes principais.

Primeiro, a aprendizagem em estratégia leva a uma renovação estratégica da empresa, destinada a melhorar a posição competitiva da organização. Portanto, a aprendizagem em estratégia visa desenvolver e renovar estratégias de uma organização para se manter à frente da competição, enquanto que a aprendizagem organizacional ajuda a empresa a perceber e implementar suas estratégias predefinidas.

Segundo, o conhecimento estratégico em si é um importante ativo, mas requer um processo de aprendizagem para difundir e incorporar os novos conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços. A definição de aprendizagem em estratégia destaca o papel das organizações de desenvolverem um alto nível interno de processos de transferência de conhecimento e integração.

Terceiro, como o processo de aprendizagem não cria conhecimento estratégico em si, é dependente do conhecimento criado pelo comportamento de prospecção de oportunidade e de aproveitamento de vantagem competitiva.

Kohtamäki e Bourlakis (2012), em seu estudo sobre os antecedentes da relação de aprendizagem em parcerias, destacam que a aprendizagem ocorre por meio de três constructos complementares: práticas relacionais, capital social e relacionamento específico com fornecedores relativo a investimentos. Os autores sugerem que as empresas devem ser capazes de facilitar o desenvolvimento desses constructos e destacam que há um impacto significativo dos três constructos sobre a aprendizagem.

Wu e Shanley (2009) concluíram que no contexto da indústria de dispositivos eletromédicos dos EUA, o impacto da prospecção sobre o desempenho inovador é complexo e depende das características do estoque de conhecimento organizacional. Além disso, Rothaermel e Alexandre (2009) constataram em sua pesquisa que a

capacidade organizacional de absorção, em configurações de tecnologia, permite obter ambidestralidade (Güttel & Konlechner, 2009).

Essas pesquisas ratificam a necessidade das organizações desenvolverem um alto nível interno de processos de transferência de conhecimento e integração para renovarem estratégias e manterem-se à frente da competição. As EPO geram conhecimento estratégico que é aproveitado por meio da aprendizagem para novos negócios da organização. Em contrapartida, as EAVC criam conhecimento estratégico que é baseado em práticas de negócios atuais e vantagens competitivas, ampliando assim a capacidade presente de a organização avaliar, incorporar e aplicar os recursos atuais para fins comerciais.

A distribuição e compartilhamento dos conhecimentos, em seus diversos níveis, contribui para a aprendizagem, aumenta o estoque de recursos e gera equilíbrio organizacional.

3.4. NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

Alguns autores (Castañeda & Pérez-Acosta, 2005; Castañeda & Rios, 2007) destacam o modelo de Crossan *et al.* (1999) como referência no tema aprendizagem por integrar os níveis individual, grupal e organizacional em um único modelo. Crossan *et al.* (1999) destacam quatro premissas centrais sobre a aprendizagem: a) ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional; b) esses três níveis de aprendizagem estão ligados aos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização; c) envolve uma tensão entre assimilar o novo aprendizado (*exploration* - prospecção) e usar o que tem sido aprendido ao longo do tempo (*exploitation* - aproveitamento) e; d) a cognição afeta a ação e vice-versa.

A intuição é um processo em grande parte inconsciente, individual e diferenciado, relacionado a um contexto e às pessoas envolvidas. Está pautado por autopercepção, conhecimentos, imagens e metáforas pessoais advindos de experiências que, acumuladas, constroem um mapa mental para servir como base ao processo intuitivo. Cada mapa possui uma “coleção” de conhecimentos tácitos, modos de pensar e aprendizagens, de difícil transferência e explicitação por seu caráter subjetivo. O uso desses conhecimentos pode se orientar tanto pelo passado (aproveitamento), revendo situações, como pelo futuro (prospecção), para pensar nas

circunstâncias que virão, com foco na inovação (Crossan *et al.*, 1999).

A interpretação dessas circunstâncias pode ocorrer tanto em nível individual quanto em equipe. Ela consiste na comunicação e explicação, por meio de metáforas e/ou ações, autopercepção, sensações e ideias. O uso de linguagem comum leva à integração, entendimentos recíprocos entre indivíduos, que dialogam e compartilham ideias, propondo ações coordenadas (Crossan *et al.*, 1999; Castañeda & Rios, 2007).

Se determinado procedimento produz resultados favoráveis, é regulamentado pelos membros de maior influência e torna-se rotina por certo período. Quando ações advindas da integração transformam-se em regras e procedimentos formalizados, ocorre a institucionalização em nível organizacional, ou seja, o aprendizado contido em sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias é perenizado na estrutura e memória organizacionais. (Schein, 1984; Crossan *et al.*, 1999).

A Figura 5, a seguir, representa a aprendizagem como um processo dinâmico nos níveis individual, grupal e organizacional.

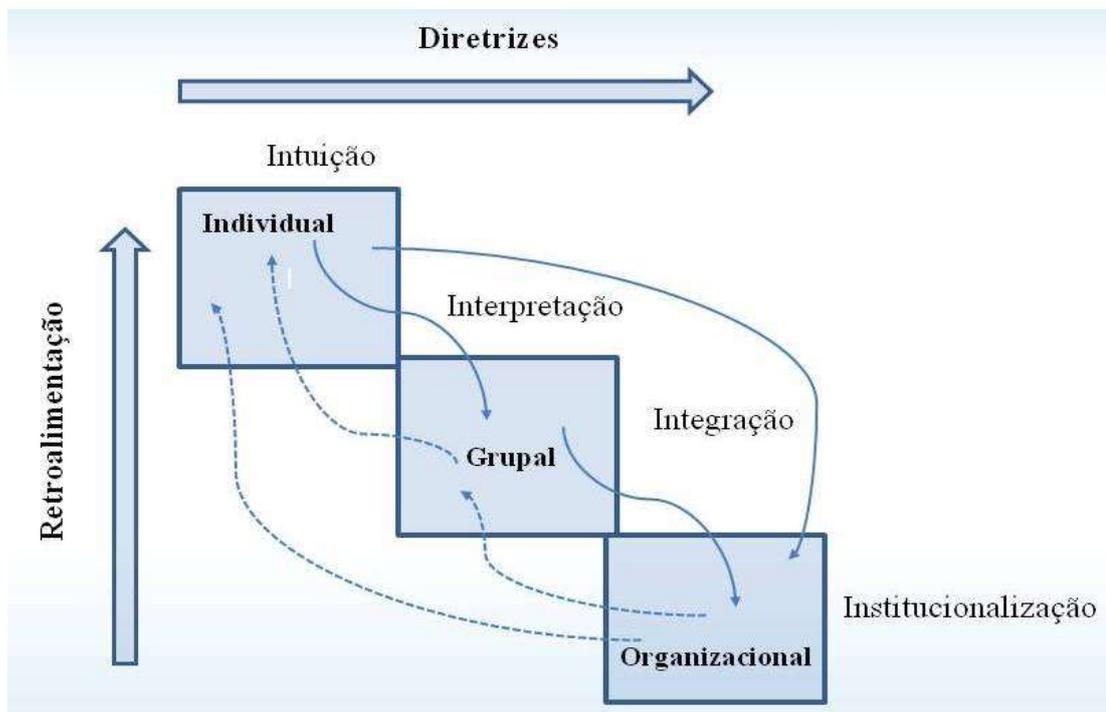


Figura 5 - A aprendizagem como um processo dinâmico

Fonte: Crossan *et al.* (1999, p. 532)

Conforme a Figura 5, a intuição e interação dos indivíduos e grupos gera ações

e conhecimentos que são interpretados e integrados ao nível organizacional que, por sua vez, internaliza esses conhecimentos nos níveis grupal e individual. Essa figura representa, também, a tensão interativa e criativa entre os processos de exploração de conteúdos já aprendidos por meio da retroalimentação (aproveitamento ou *feedback*) e assimilação de novos aprendizados por meio de diretrizes (prospecção ou *feed forward*).

No processo de exploração de conteúdos (aproveitamento), o que foi aprendido pela empresa e validado no nível organizacional (institucionalização) retorna aos níveis grupal e individual, afetando o modo como as pessoas pensam e agem (intuição). Na assimilação de novos aprendizados, surgem novas idéias e ações no nível individual (intuição e interpretação), passando ao grupo e à organização (integração) (Crossan *et al.*, 1999; Bastos, Loiola & Gondim, 2007). A aprendizagem, em seus diversos níveis, abastece o estoque de recursos com conhecimento a ser utilizado com fins estratégicos.

3.5. CONHECIMENTO ESTRATÉGICO

A internalização dos conhecimentos como aprendizagem de modo a gerar desempenho superior pode ser baseada em dois pressupostos principais. Primeiro, as EPO criam novos conhecimentos por meio de ações experimentais e exploratórias que são inerentes ao comportamento empreendedor (Anderson *et al.*, 2009). Segundo, as EAVC criam conhecimento sobre as demandas de melhoria dos recursos e capacidades existentes, principalmente em práticas atuais e localizadas.

No processo de aprendizagem estão juntos a cognição, a experiência e os processos de tentativa e erro, que contribuem para a geração dos conhecimentos tácito e explícito. Há concordância sobre a maior importância do conhecimento tácito para a aprendizagem na organização, visto que o conhecimento explícito não captura completamente a diversidade e a profundidade das ações e comportamentos. Aos conhecimentos tácito e explícito no cotidiano das organizações contemporâneas é acrescentado o conhecimento cultural, como somatório da formação individual e experiências organizacionais (Crossan *et al.*, 1999).

Os conhecimentos tácito, explícito e cultural, oriundos de ações do passado empresarial, como por exemplo, a exploração de mercados ou o lançamento de

produtos, agregam como conhecimento estratégico contemporâneo. Se o conhecimento estratégico for disseminado, compartilhado e implementado em novas ações, resulta em aprendizagem que é internalizada e replicada pela organização e por seus colaboradores. Fato que possibilita o aproveitamento de vantagem competitiva e suscita desempenho superior aos dos concorrentes para a organização em curto prazo (Kuwada, 1998; Crossan *et al.*, 1999; Covin *et al.*, 2006; Anderson *et al.*, 2009).

A disseminação do conhecimento estratégico permite aos indivíduos compartilhar o conhecimento sobre suas experiências pessoais. Ao espalhar as ideias prospectivas para os outros, os indivíduos reinterpretem e partilham o próprio conhecimento. Essas interações resultam no desenvolvimento de um consenso sobre o novo conhecimento estratégico, que pode ser implementado na organização por meio da prática de atividades e processos.

Em tais processos, o conhecimento sobre novas tecnologias inovadoras de produto, desenhos, ou sobre as necessidades dos clientes é institucionalizado em sistemas organizacionais, estruturas e procedimentos que guiam as ações dos membros da organização para atingir objetivos comuns (Slater & Narver, 1995; Crossan *et al.*, 1999). Portanto, a aprendizagem transporta ideias prospectivas do nível do desempenho do indivíduo para ações de nível organizacional (Sirén *et al.*, 2012).

Esse conhecimento pode ser considerado de uso estratégico, pois aumenta o valor do aproveitamento, por exemplo, porque permite iniciativas de melhorias originárias de um departamento a serem assimiladas e incorporadas em outros departamentos ou em outras unidades. Desse modo, as organizações diminuem seu risco de atuação em ambientes dinâmicos quando a aprendizagem possibilita às organizações se apropriarem dos benefícios provenientes dos conhecimentos gerados tanto das EPO quanto das EAVC (Verona & Ravasi, 2003; Lubatkin *et al.*, 2006).

O conhecimento é dinâmico e essencialmente vinculado à ação humana. Uma vez que todo conhecimento possui pressuposições tácitas, o conhecimento tácito não é algo que pode ser convertido facilmente em conhecimento explícito. A criação de conhecimento apresenta caráter pessoal. A capacidade individual de julgamento é baseada na apreciação do contexto e da teoria, a qual permite que o indivíduo

generalize o conhecimento advindo de uma descoberta feita num contexto, aplicando-o em outros.

O conhecimento é, num determinado ponto do tempo, o resultado de certas práticas sociais estabelecidas, por meio das quais o mundo é representado. O conhecimento pressupõe perspectiva e é construído no tempo e no espaço. Também pressupõe trabalho, isto é, sua forma depende essencialmente de tecnologias disponíveis, das relações sociais em torno das quais o trabalho é realizado e organizado, e dos propósitos para os quais o conhecimento é utilizado.

As relações sociais por trás do trabalho inevitavelmente incorporam relações de poder. Essa abordagem assume que o conhecimento já possui forma e conteúdo determinados, é algo dado como certo (*taken for granted*) (Fleury & Fischer, 1996).

A gestão do conhecimento é o processo dinâmico de transformar uma prática não reflexiva em reflexiva, elucidando as regras que guiam as atividades de prática, ajudando a dar um formato particular ao entendimento coletivo, facilitando o surgimento de conhecimento heurístico (Tsoukas & Mylonopoulos, 2004).

Desse modo, o novo conhecimento organizacional é criado por meio da interação entre indivíduos com conjuntos heterogêneos de conhecimento, mas para que isso ocorra é necessário que eles estejam dispostos a compartilhar o seu conhecimento com outras pessoas e que sejam capazes de compreender uns aos outros (Tsoukas & Vladimirou, 2001) .

A maior parte das organizações limita o foco no seu ambiente mais imediato, deixando de perceber sinais sutis de mudanças que poderiam ameaçar a sua sobrevivência em longo prazo. Nas áreas periféricas da organização é onde os primeiros sinais de oportunidades e ameaças podem ser “sentidos”. Esses sinais são, no início, difíceis de capturar e seu significado depende do ponto de vista da empresa que os examina (Day, Schoemaker & Snyder, 2010).

As organizações estão empregando, cada vez mais, redes de relacionamento (*networks*) internas e externas para melhorar a sua visão periférica e, assim, ganhar vantagem competitiva. Uma visão periférica de sucesso requer mais do que sentir mudanças incipientes, também pressupõe saber onde procurar as pistas. Um dos problemas dessa investigação é o “*gap*” entre a quantidade de informação recebida e a capacidade das organizações para absorver e interpretá-las. Há quatro maneiras de

alavancar redes de relacionamento e tirar vantagem do conhecimento e autopercepção das áreas periféricas: o compartilhamento de inteligência; o escaneamento externo; o uso de autopercepção customizada e; a inovação aberta (Day *et al.*, 2010).

A aprendizagem permite à organização avaliar, distribuir e integrar o conhecimento advindo das EPO e EAVC, de modo que toda a organização possa usufruir e agir sobre esse conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais comuns (Slater & Narver, 1995; Crossan *et al.*, 1999; Garrett *et al.*, 2009).

3.5.1. Distribuição, interpretação e aplicação do conhecimento estratégico

A distribuição do conhecimento estratégico refere-se à partilha de conhecimento estratégico que é adquirido no nível individual e compartilhado por meio de interações entre os indivíduos dentro e através das unidades organizacionais. O conhecimento pode ser divulgado entre indivíduos e unidades por meio da comunicação formal e informal, o diálogo e o debate (Garvin, 2002; Tippins & Sohi, 2003).

A distribuição eficaz do conhecimento para fins estratégicos requer a existência de conhecimentos anteriormente obtidos e relacionados, assim como de informação ágil, sistemas e uso eficaz de equipes e reuniões para compartilhar ideias (Cohen & Levinthal, 1990).

A estratégia de distribuição do conhecimento é um importante ponto de partida para o desenvolvimento do conhecimento organizacional compartilhado, o que é importante na apropriação das estratégias de prospecção e de aproveitamento (Bierly & Hämmäläinen, 1995; Crossan *et al.*, 1999).

A interpretação do conhecimento estratégico permite a organização identificar, estrategicamente, fragmentos significativos e tomar ações coletivas que afetam o desempenho organizacional (Tippins & Sohi, 2003). A capacidade de uma empresa desenvolver uma interpretação compartilhada de conhecimento influencia como os indivíduos agem e como a organização executa seus processos e ações de prospecção ou aproveitamento (Tippins & Sohi, 2003).

A aplicação do conhecimento estratégico é um processo que institucionaliza o

novo conhecimento nos sistemas organizacionais, estruturas, procedimentos e rotinas (Walsh & Ungson, 1991). A memória organizacional propicia às organizações reduzir a prospecção improdutivo porque os sucessos e fracassos experimentados e memorizados anteriormente permitem às empresas comparar e tirar conclusões sobre estratégias favoráveis. Assim, a aprendizagem também ajuda as organizações a identificarem práticas de negócios desfavoráveis e armadilhas, como a do aproveitamento da vantagem competitiva (Sirén *et al.*, 2012).

3.6. ARMADILHA DO APROVEITAMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA

Estudiosos suspeitam que a aprendizagem seja uma capacidade limitada, que pode ser aplicada somente a um ponto específico dentro de um período de tempo (Levinthal & March, 1993; Crossan *et al.*, 1999; Decarolis & Deeds, 1999). Isto é, a capacidade de aprendizagem é limitada em seu uso, devido à dependência da trajetória ligada à base de ativos organizacionais previamente estabelecidos em seus processos relativos às EPO e às EAVC (Cohen & Levinthal, 1990; Decarolis & Deeds, 1999).

O efeito da prospecção de oportunidades para a aprendizagem é moderado pelo nível de aproveitamento de vantagem competitiva (Sirén *et al.*, 2012), ou seja, percebe-se o valor da prospecção na medida em que a organização se apropria e aproveita os novos conhecimentos. Esse efeito sugere que a mediação da aprendizagem seja limitada, sendo uma capacidade dependente do caminho que favorece as EPO sobre as EAVC. No entanto, a aprendizagem efetivamente permite que ambos os tipos de estratégias melhorem o desempenho e a rentabilidade. Essa capacidade de aprendizagem limitada significa que os níveis elevados de interação podem ter pouca influência na profundidade do conhecimento alcançado.

No caso de uma armadilha de aproveitamento de vantagem competitiva, elevados níveis de aproveitamento dominam a capacidade de aprendizagem em uma organização, restringindo as inovações prospectivas (Simsek & Heavey, 2011). Assim, as empresas possuem maior disposição em investir e executar empreendimentos de curto prazo, ligados à satisfação das necessidades atuais, de processos e clientes já estabelecidos.

Outro indutor à armadilha de aproveitamento de vantagem competitiva se

apresenta quando as EPO normalmente não geram riqueza em curto prazo, pois envolvem investimentos e iniciativas de criação e inovação para o médio e longo prazos. Isso se deve aos recursos para o financiamento das EPO serem obtidos normalmente no curto prazo pelas EAVC. As EAVC geralmente se esgotam e não se sustentam em longo prazo caso não sucedam novas oportunidades advindas das iniciativas ligadas às EPO. Portanto, o foco excessivo em EAVC, embora traga retorno em curto prazo, pode levar a organização à perda de rentabilidade e baixo desempenho frente aos seus concorrentes em médio e longo prazos.

Sirén *et al.* (2012) realizaram estudo quantitativo aplicando modelagem estrutural, sobre a mediação da aprendizagem no EE, com 206 empresas Finlandesas de software, das quais 84,5% eram PME. Na pesquisa foram aplicadas quatro variáveis de controle: idade da empresa, tamanho, estoque de recursos e o dinamismo ambiental. Os resultados dessa pesquisa demonstram a relação entre as EPO, as EAVC e a aprendizagem, assim como o impacto das variáveis de controle sobre a aprendizagem e o desempenho.

A Figura 6, a seguir, demonstra os resultados da pesquisa, por meio de linhas tracejadas – para impacto não significativo –, e linhas contínuas – para impacto significativo.

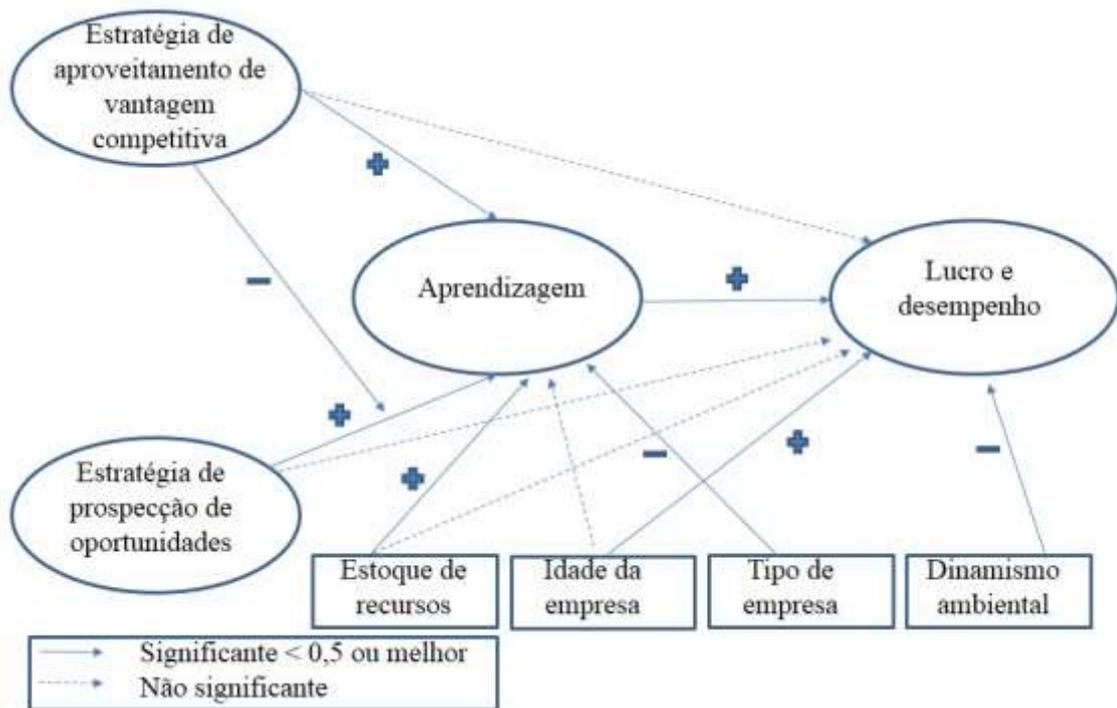


Figura 6 - Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva

Fonte: Sirén *et al.* (2012)

Na Figura 6, os resultados do estudo apresentam a direção da mediação da aprendizagem, sugerindo que níveis elevados de EAVC limitam o impacto dos elevados níveis de EPO, apoiando assim a existência de uma armadilha de aproveitamento. A pesquisa indica a possibilidade de um efeito de moderação curvilínea, o que significa que elevados níveis de aprendizagem em EAVC parecem facilitar o impacto sobre baixos níveis de aprendizagem em EPO.

Os autores destacam que as estratégias de prospecção e de aproveitamento são complementares na medida em que os recursos organizacionais são disponíveis e que deve haver a coexistência das EAVC e EPO com foco na inovação para a obtenção de vantagem competitiva. Ressaltam, ainda, a necessidade de mais pesquisas sobre as ligações entre a aprendizagem, suas dimensões e efeitos.

Portanto, para facilitar o conhecimento, distribuição e difusão de capacidades, as organizações são aconselhadas a aplicar práticas relacionadas com a partilha de conhecimento entre as equipes e departamentos. Exemplos práticos incluem equipes intra e interfuncionais, fóruns de discussão e outras interações multifuncionais. Essas práticas fornecem plataformas que mantêm fluxos de inovação múltipla ligados por

capacidades de divulgação e aprendizagem sobre novas maneiras de alcançar desempenho e rentabilidade (Sirén *et al.*, 2012).

Estudos em profundidade sobre os efeitos da aprendizagem no sucesso organizacional são recentes (Anderson *et al.*, 2009; Covin *et al.*, 2006; Garrett *et al.*, 2009). Para uma empresa, o sucesso do processo do EE requer o contínuo desenvolvimento, utilização e até mesmo renovação radical dos seus recursos e capacidades (Sirmon *et al.*, 2007).

Fica evidente que aprender como adquirir, agrupar, alavancar e renovar recursos estratégicos organizacionais é fundamental para alcançar a vantagem competitiva e criação de valor (Hitt *et al.*, 2011). Essa evidência é nítida no âmbito operacional das organizações e eficaz em ambientes dinâmicos (Mintzberg & Waters, 1985; Volberda, 1996; Teece, 2007), principalmente, como os de PME de alto crescimento orgânico.

3.7. EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM PME

3.7.1. Características de PME

No Brasil, embora a Receita Federal utilize o critério de faturamento para fins de enquadramento fiscal, um dos critérios mais utilizados em estudos acadêmicos e diversos programas de crédito do governo federal em apoio às PME é a classificação das empresas por porte, segundo o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] e o IBGE (SEBRAE, 2008).

A classificação das empresas conforme o seu porte se dá em: micro, pequena, média e grande, e sofre ligeiras modificações de acordo com o setor econômico – indústria ou comércio/serviço. São consideradas Microempresa: as indústrias com até 19 pessoas ocupadas, e comércios e serviços, com até 09 pessoas ocupadas; Pequena empresa: as indústrias de 20 a 99 pessoas ocupadas, e comércios e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas; Média empresa: as indústrias de 100 a 499 pessoas ocupadas, e comércios e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas; acima desse contingente são consideradas grandes empresas (SEBRAE, 2008).

As grandes empresas normalmente possuem maior escala produtiva com mais recursos e acesso facilitado a fontes de financiamento e de informações, assim como

mais capital e outros expedientes para desenvolverem estruturas organizacionais distintas para EPO e EAVC. O poder obtido com a maior escala produtiva permite a essas grandes organizações adotarem modelos de estratégia mais deliberados, de modo a controlar fatores do ambiente competitivo (Porter, 1984). Essas empresas muitas vezes são relativamente mais eficazes no aproveitamento de vantagens competitivas, mas, normalmente, são menos capazes em identificar novas oportunidades.

Algumas grandes corporações têm tentado replicar, em sua estrutura, o modelo flexível e ágil dessas PME, a exemplo de iniciativas como a abertura de novas empresas a partir de empresas já estabelecidas (*spin-offs*), equipes multifuncionais e equipes de alto desempenho orientadas por projetos. Os dirigentes e gestores dessas organizações devem ser capazes de reunir e usar informações, aprender, inovar, tomar decisões, implantar recursos, e compartilhar a visão de futuro da organização (D'Aventi, 1994; Lima, 2007).

Por suas estruturas, as grandes empresas beneficiam-se mais da gestão estratégica, assim como as PME beneficiam-se mais do empreendedorismo. Enquanto a estratégia está voltada para o desenvolvimento de longo prazo – o que inclui um conjunto de decisões sobre definição de escopo e como os recursos serão adquiridos, gerenciados e destinados para gerar vantagem competitiva (Ghemawat, 2002) –, o empreendedorismo está voltado para a renovação da organização e de produtos e serviços, com um comportamento voltado para busca e criação de oportunidades.

Já as PME, devido a sua alta restrição de recursos, tornam-se mais vulneráveis e são obrigadas a desenvolverem EPO e EAVC dentro de uma mesma estrutura organizacional, em paralelo com diversas outras atividades (Lima, 2007). Em termos relativos, os pequenos empreendimentos são mais eficazes na prospecção de oportunidades, mas não são tão bem sucedidos no desenvolvimento de vantagens competitivas necessárias para apropriar o valor dessas oportunidades. As PME por serem mais flexíveis, em comparação com as grandes empresas, podem adaptar-se mais facilmente às mudanças do ambiente de modo a desenvolverem estratégias mais emergentes com recursos e capacidades distintas que possam ser fontes de vantagem competitiva para essas organizações (Mintzberg & Waters, 1985; Barney, 1991).

Em se tratando só do setor formal, as PME são responsáveis por 52% dos empregos e cerca de dois terços de todos os postos de trabalho do setor privado no país (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2011). Embora algumas PME se assemelhem a grandes empresas, por exportarem ou importarem produtos e por utilizarem sistemas de gestão integrados, como o SAP®, ou selos de qualidade, como o SA 8000® (no caso de fornecimento para indústria automotiva), é clara a distinção entre grandes empresas e PME, principalmente pela escassez de recursos (Lima, 2007).

Entre esses recursos, sua incapacidade administrativa é uma das principais causas da mortalidade precoce dessas organizações. O SEBRAE (2008), em seu estudo sobre a mortalidade de empresas, identificou que as organizações percebem suas deficiências e cerca de 42% delas chegam a procurar algum profissional ou instituição para assessorá-las, embora essas ações, frequentemente, já não surtam mais efeito, por falta de recursos, capacidade ou tempo hábil para uma reestruturação.

Enquanto 60% das novas empresas encerram suas atividades até o quinto ano de atividade (SEBRAE, 2008), outras 1,5% das empresas atuantes são classificadas como empresas de alto crescimento orgânico – EACO (IBGE / ENDEAVOR, 2012) com aumento médio contratação de pessoal assalariado de pelo menos 20% ao ano, por um período de três anos com, no mínimo, dez pessoas ocupadas.

As empresas que possuem menos de cinco anos de vida e apresentam esse mesmo desempenho são caracterizadas como “gazelas” pelo seu desenvolvimento rápido (Julien, 2010), e seriam um subtipo de empresa de alto crescimento. Para este estudo fez-se a escolha das PME de alto crescimento orgânico com mais de 3 anos de fundação, por se tratarem de empresas que já superaram a turbulência da fase inicial e possuem um crescimento mais estável e sustentável (IBGE / ENDEAVOR, 2012; OECD, 2011). Adota-se como pressuposto que essas empresas desenvolveram mecanismos efetivos de aprendizagem para obterem crescimento e desempenho acima da média de seus setores.

Algumas empresas falham repetidamente na tarefa de balancear as EPO e as EAVC, e o desempenho organizacional. A consequência é um colapso na adaptação ao ambiente competitivo. Nesses ambientes, o papel mediador da aprendizagem como fator viabilizador do EE é fundamental para a sobrevivência das organizações, principalmente das PME. O empreendedorismo é um fenômeno dominado

predominantemente por micro e pequenas empresas. Alguns autores têm destacado a flexibilidade e fácil adaptação das PME frente a ambientes competitivos (Torrès, 2004; Lima, 2007).

A escassez de estudos sobre PME ratifica-se com os levantamentos de Meyer, Neck, Meeks (2002), realizados no SMJ no período de 1980 a 2000, com mais de 1500 artigos, nos quais as PME respondem apenas por 26,75% do campo de estudo.

3.7.2. Estratégia, Recursos e Capacidades em PME

A perspectiva tradicional de estratégia é formada pelo conjunto de três correntes: desenho estratégico, planejamento formal e do posicionamento. Essa normativa estratégica também foi adotada para as PME (Lima, 2010a) de forma predominante até a década de 1980. As teorias tradicionais assumem como pressuposto base que as empresas de um mesmo setor, exceto pelo seu porte, são basicamente idênticas em termos de recursos estratégicos que dominam e estratégias que perseguem (Barney & Clark, 2007; Porter 1980).

O racionalismo acentuado dessas correntes limita a perspectiva tradicional ao subestimar as idiossincrasias, os interesses pessoais, o julgamento realizado pelos atores, as interações humanas e a intuição no processo estratégico (Lima, 2010a). Com as limitações da perspectiva tradicional em estratégia, as contribuições de orientação descritiva recebem maior atenção. Entre tais correntes encontram-se a corrente da base de recursos – RBV e Capacidades dinâmicas, as correntes da Aprendizagem e da Visão. Essas correntes têm gerado, mais recentemente, grande repercussão em estudos sobre estratégia e PME (Lima, 2010a).

A RBV defende que determinadas empresas conquistam vantagens competitivas sustentadas, através do desenvolvimento de recursos e capacidades valiosas, que são inelásticas na oferta (Barney, 1991). Segundo Barney (1991), os recursos de uma empresa incluem todos os seus ativos, como capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimento, controlados pela empresa, que lhe permitem conceber e implementar estratégias que aumentem a sua eficiência e eficácia. O autor complementa que os recursos são forças que a empresa pode utilizar para conceber e implementar as suas estratégias.

A RBV constrói a sua teoria sobre dois pressupostos opostos à perspectiva

tradicional. Assume que os recursos são heterogêneos e imóveis. Isto é, as empresas que competem dentro de uma mesma indústria podem possuir diferentes conjuntos de recursos; e, que os recursos são imóveis entre as empresas, possibilitando assim a perpetuação no tempo da heterogeneidade (Barney, 1991)

Para um recurso ser considerado valioso para uma empresa, eles devem ser cumulativamente: (a) valiosos, com a capacidade de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças à empresa; (b) raros, entre os potenciais e atuais concorrentes da empresa; (c) imperfeitamente imitáveis, e sem substitutos estratégicos equivalentes; (d) organizados, a empresa que os detêm, tem de estar organizada de forma a conseguir explorar o potencial inserido nesses recursos (Barney, 1991)

As PME, devido ao seu porte, têm dificuldade em competir pelo mercado, com as grandes empresas, com base no preço e na diferenciação do produto, por não influenciarem preços ou quantidades, criarem barreiras à entrada no mercado, ou fidelizarem clientes e fornecedores. As PME possuem processos, recursos e capacidades intrínsecas, que são por vezes difíceis de imitar, ou conseguir, por outras empresas. Este contexto permite às PME competirem mais eficazmente no mercado.

Uma formulação derivada da RBV se consolidou a partir do conceito de Capacidades Dinâmicas, desenvolvido por Teece, Pisano & Shuen (1997). Os autores introduziram o conceito de capacidades dinâmicas, as quais permitem às organizações integrar, construir e reconfigurar competências tendo como objetivo melhor lidar com as rápidas mudanças do ambiente. Essas capacidades adquirem a forma de processos, tais como rotinas de desenvolvimento de produtos, alianças, capacidades para identificar, aplicar e replicar conhecimento e requerem não apenas capacidade de adaptação, mas a capacidade de provocar, liderar a mudança, quebrando o paradigma tecnológico existente.

Observa-se que se as mudanças ocorrerem de forma esporádica, não intencional, sem um padrão de procedimentos que sinalize a intenção de mudar, tais mudanças não são provocadas por capacidades dinâmicas. Os recursos ao serem adequadamente configurados e reconfigurados, de acordo com novas exigências do mercado, garantem vantagem competitiva de longo prazo.

Teece, Pisano & Shuen (1997) usam os termos adaptação, integração e reconfiguração de habilidades organizacionais internas e externas. Para os autores,

manter a vantagem competitiva requer o aproveitamento das capacidades já existentes (*exploitation*) e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), de forma simultânea, sugerindo que tais termos, *exploration* e *exploitation*, são a base das capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas diferenciam-se das capacidades operacionais, por estarem relacionadas às mudanças, enquanto que as capacidades operacionais estão relacionadas com a manutenção do *status quo*.

Entende-se que o aproveitamento das capacidades já existentes (*exploitation*) e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), simultaneamente exige a busca da adaptação desses dois elementos. Gerir essas capacidades requer habilidade para tratar das tensões daí decorrentes. Tais tensões (ou conflitos) não podem ser eliminadas, já que isto implicaria na escolha de um entre os dois elementos.

Já, a escola de aprendizado adota a premissa de que a organização assume a forma de aprendizado ao longo do tempo. Nesse processo, não há separação entre a formulação e a implementação da estratégia. As iniciativas estratégicas surgem de qualquer ponto da organização, onde haja indivíduos que tenham capacidade e recursos para aprender (Morgan, 1996; Lima, 2010a).

O conhecimento individual ao ser compartilhado entre indivíduos torna-se conhecimento organizacional. Os conhecimentos anteriormente obtidos e relacionados servem de apoio à aprendizagem. Esses conhecimentos relacionam-se por meio de trocas de informação, sistemas, uso eficaz de equipes e reuniões de pessoal para compartilhar ideias (Cohen & Levinthal, 1990; Kuwada, 1998) A aprendizagem organizacional é integrada e dirigida por metas coletivas, levando à construção mútua de conhecimento e que visa melhorar o desempenho e a capacidade de adaptação da organização como um todo (Sirén *et al.*, 2012).

Senge (2000) define que as organizações de aprendizagem são alicerçadas em cinco disciplinas: domínio pessoal – que representa o compromisso individual para desenvolver a sua própria capacidade de aprendizagem; modelos mentais – que representam o contexto em que cada pessoa observa e decodifica os fatos; visão compartilhada - que envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento; aprendizado em equipe – é a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”; e pensamento sistêmico - responsável por integrar as outras disciplinas, fundindo-as em um corpo

coerente de teoria e prática. Segundo o autor, embora cada disciplina seja desenvolvida em separado, somente em conjunto se é possível estabelecer uma organização que aprende, pois, em conjunto essas disciplinas possibilitam ampliar continuamente as capacidades organizacionais (Senge, 2002).

Além disso, todas as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes (Mintzberg & Waters, 1985).

A corrente da visão – também chamada de “escola empreendedora” por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) - toma a visão como o alicerce do pensamento estratégico nas empresas, pois define os elementos de base necessários ao desenvolvimento da estratégia. A visão define seus elementos principais, que podem ser aperfeiçoados e complementados pela estratégia emergente (Mintzberg & Waters, 1985; Lima, 2010a).

Concluída a exposição do referencial teórico, dá-se continuidade ao desenvolvimento do trabalho com a apresentação do método de pesquisa na seção quatro, a seguir.

4. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção é apresentado o método de pesquisa, contemplando perspectiva, delineamento, demilitação, objeto, métodos de coleta e de análise, o termo de consentimento livre e esclarecido, a descrição do desenvolvimento da pesquisa, assim como quadros com resumo e desenvolvimento do método de pesquisa.

4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Devido à complexidade do tema de pesquisa, optou-se por uma análise mais profunda e deu-se preferência a corrente epistemológica interpretativista em detrimento do simplismo do modelo funcionalista (Burrell & Morgan, 1979). O método de pesquisa coerente com o propósito do tema de estudo é o qualitativo, utilizado para descrever como algo se desenvolve ou modifica, com suas causas, processos e consequências (Flick, 2004; Vieira, 2004).

Foi adotado o delineamento seccional (ou corte transversal) da pesquisa, na qual procurou-se identificar em um período específico da amostra a prevalência de fatores relacionados à mediação da aprendizagem (Vieira, 2004). Cada organização foi considerada como uma unidade de análise (Creswell, 1998). O estudo foi realizado por meio de pesquisa predominantemente indutiva, pois obteve-se conclusões gerais durante o processo de coleta e análise de dados dos casos estudados a partir de premissas isoladas, mas também por meio de pesquisa descritiva, pois objetivou observar e descrever relações entre diversos fatores (Godoy, 2006). A adoção do estudo de casos múltiplos proporciona vantagem em relação aos outros métodos pela possibilidade de uma maior atenção do pesquisador para a compreensão de um caso particular em toda a sua idiossincrasia e complexidade (Stake, 1995).

Os objetos de estudo foram seis PME, nacionais, de alto crescimento orgânico. Esse tamanho de amostra é considerado suficiente para a validação dos resultados em pesquisas do tipo qualitativa multicase (Eisenhardt, 1989). Além da importância já destacada desse tipo de organização para a sociedade, ficou mais evidente a mediação da aprendizagem para a viabilização do EE nas estruturas mais simples de PME, por se tratar de empresas com processos geralmente menos formalizados e menos estruturados que nas grandes empresas.

Procurou-se iniciar o estudo com um formato bem definido de plano de pesquisa, mas no decorrer do trabalho, devido a restrições de recursos como tempo, capacidade logística, verba ou disponibilidade dos respondentes, foi necessário adotar uma postura flexível para a coleta de dados (Stake, 1995; Mason, 1996).

A principal forma de coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores em diversos níveis, amparadas por dados provenientes de documentos das empresas, material audiovisual, arquivos e notas provenientes da observação direta do pesquisador. A variação das fontes de coleta propiciou triangulação dos dados com a geração de hipóteses temporárias, que foram testadas para sua validação ou descarte até a saturação teórica (Stake, 1995).

Conforme critérios desta Universidade, este estudo dispensa parecer e submissão ao Comitê de Ética, por não apresentar nenhum tipo de risco ou constrangimento aos seus respondentes. Contudo, optou-se por seguir as recomendações da American Psychological Association – APA – e da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, para a realização de pesquisas com seres humanos. Para tanto, adotou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – item 9.1 Apêndice A. A recomendação ao uso do TCLE é ratificada por diversos autores do campo da pesquisa qualitativa (Miles & Huberman, 2004; Lima, 2007) para resguardar os direitos dos respondentes.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para facilitar a identificação de empresas adequadas ao escopo desta pesquisa foi necessário o contato com entidades que possuíam acesso a organizações com perfil específico. Para tanto, foi solicitada à Endeavor, ao CIETEC e ao PROINE, a gentileza de indicarem o contato de empresas caracterizadas como PME de alto crescimento orgânico. Conforme a definição de EACO (IBGE / ENDEAVOR, 2012; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OECD], 2011), essas empresas indicadas deveriam possuir o aumento médio de pessoal ocupado assalariado de pelo menos 20% ao ano, por um período de três anos com, no mínimo, dez pessoas ocupadas, além de a contratação desse pessoal ocorrer por um processo de crescimento natural – orgânico, e não por fusões ou incorporações.

A Endeavor é uma organização de fomento ao empreendedorismo que mobiliza

organizações públicas e privadas no compartilhamento do conhecimento prático sobre empreendedorismo, com o objetivo de fortalecer a cultura empreendedora do Brasil. O CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia – é a entidade gestora da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de São Paulo, instalada no campus IPEN/USP da Cidade Universitária. Ambas operam em São Paulo. Já o PROINE é o programa de incubação de empresas da Universidade Federal de Goiás, em Goiânia.

Utilizando como parâmetro de seleção as definições de PME do SEBRAE / IBGE (SEBRAE, 2008) e de empresas de alto crescimento orgânico do IBGE / ENDEAVOR (IBGE / ENDEAVOR, 2012), foram contatadas, por indicação, 20 PME de alto crescimento orgânico. Após a aceitação em participar das entrevistas, foi realizado um contato inicial com oito empresas para confirmar seu perfil e duas empresas foram excluídas da amostra. Esse contato contribuiu para aprimorar o roteiro de entrevistas.

Para a seleção da amostra observou-se a participação de empresas de diferentes setores, para melhor validação dos resultados, sendo que todas empresas possuíam fortes características de EE (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1994). Essa verificação foi importante pois poderia ocorrer, por exemplo, que o desempenho superior aos dos concorrentes fosse fruto de algum favorecimento pontual e não da capacidade de gerar crescimento e riqueza em longo prazo.

Como parâmetro inicial de identificação de PME de alto crescimento orgânico, mais facilmente mensurável, adotou-se o desempenho organizacional, caracterizado pelo crescimento anual consecutivo de 20% no número de empregados por pelo menos três anos e por ações de prospecção de oportunidades como característica empreendedora. Observa-se que a adoção de outros parâmetros, como vantagem competitiva, exigiria para cada empresa uma análise do mercado mais profunda e abrangente.

Para justificar o parâmetro utilizado na orientação deste estudo e seleção da amostra, destaca-se o levantamento bibliográfico de 1010 artigos publicados no *Strategic Management Journal* – SMJ –, no período de 1980 a 2000, segundo Meyer *et al.* (2002), no qual 86% dos estudos demonstravam a orientação ao desempenho e processos como o caminho para se obter a vantagem competitiva nas organizações. Já em relação às ações de prospecção de oportunidades como característica

empreendedora, alguns autores (Lumpkin & Dess, 1996) argumentam que com esse foco obtém-se a inovação e inovatividade na forma de novos produtos, processos e mercados, de modo a criar riqueza para as organizações. Outros autores (Shane & Venkataraman, 2000) sugerem que a prospecção de oportunidades rentáveis é fundamental para a criação de riqueza por meio do empreendedorismo. Os dois pontos de vista concordam que a prospecção e o reconhecimento de oportunidades é o coração do empreendedorismo (Brown & Eisenhardt, 1998).

4.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA PRINCIPAL DE DADOS – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Com base na revisão de literatura e após um conhecimento prévio do objeto de pesquisa, oriundo dos contatos iniciais, das informações disponíveis nos sites das organizações e dos dados secundários – fruto das indicações da Endeavor e do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia [CIETEC] –, iniciou-se o planejamento para a realização da pesquisa referente: a) aos recursos, como gravador, máquina fotográfica, notebook, deslocamento, alimentação, etc. e; b) à estrutura hierárquica – quais pessoas poderiam servir como informantes-chave, quais os horários disponíveis e quais as formas de acesso. Esse levantamento fez-se necessário, pois as empresas que compõem a amostra encontram-se em quatro estados diferentes, além de algumas delas possuírem filial em outro estado.

A revisão de literatura, a pesquisa inicial para levantamento de informações, o reconhecimento de campo e reflexões sobre a pesquisa a ser efetuada proporcionaram a elaboração do roteiro de entrevistas (item 9.2 Apêndice B: Roteiro de entrevistas) (Creswell, 1998). Utilizou-se um modelo delimitador (Figura 1), com o intuito de direcionar a pesquisa e a coleta de dados, o que contribuiu para facilitar a análise e compreensão das informações colhidas (Miles & Huberman, 1994).

Os critérios iniciais para seleção dos informantes-chave foram: a) o nível hierárquico, pois define a visão sistêmica e o acesso às informações relativas às estratégias e aos objetivos organizacionais; b) o tempo de contratação na empresa, pois a aprendizagem e a retroalimentação ocorrem na medida do tempo em que a empresa evolui, e; c) a passagem por algumas mudanças durante o desenvolvimento da organização, pois as mudanças – que podem ser caracterizadas como períodos

críticos – são marcos divisores das fases evolutivas da empresa. Posteriormente, foram contatados outros membros das organizações, para a confirmação de informações e verificar como assimilaram o processo de socialização e aprendizagem (Crossan *et al.*, 1999; Zheng, Qu & Yang, 2009).

Portanto, adotou-se a “amostragem teórica”, o que Eisenhardt (1989) define como o processo pelo qual o pesquisador escolhe e decide sua amostra, composta por integrantes já definidos, além da sujeição de quais dados coletar e onde encontrá-los, tendo em vista a sua contribuição para confirmar ou refutar suposições iniciais da pesquisa, subsidiando a formulação de possíveis respostas à questão de pesquisa.

Não obstante, já previsto pela revisão de literatura, na medida em que novos temas surgiram no decorrer da pesquisa, definiu-se melhor o escopo das coletas de dados principal – por meio das entrevistas semiestruturadas –, e acessória – por meio das observações diretas, entrevistas focais e dados documentais.

4.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA ACESSÓRIA DE DADOS – OBSERVAÇÃO DIRETA, ENTREVISTAS FOCAIS E DADOS DOCUMENTAIS

Quanto à forma de participação como pesquisador observador, adotou-se a postura de não participação. Sobre isso Spradley (*apud* Kawulich, 2005) explica que as atividades são observadas fora do cenário de investigação sem participação nas atividades. Dentro do processo de observação (não participante) pôde-se fazer uso acessório de entrevistas focais, presenciais (e posteriormente por telefone), para uma melhor compreensão do objeto de estudo e identificação de alguns pontos de interesse específicos.

A entrevista focal, proposta por Merton e Kendall (*apud* Flick, 2004), é caracterizada pelo uso de questões não estruturadas (abertas), para identificar pontos de interesse e, posteriormente, semiestruturadas, utilizando os critérios de especificidade, espectro e profundidade. No critério de especificidade, ressaltou-se os elementos que determinam o impacto ou significado de um evento para o entrevistado. No critério de espectro, assegurou-se que todos os aspectos e tópicos relevantes fossem abordados. Finalmente, no critério de profundidade, o objetivo foi obter mais do que impressões superficiais.

Em alguns casos, foi necessário um segundo encontro (ou contato) com os

entrevistados. Durante as entrevistas, foi solicitado permissão para o uso do gravador, porém procurou-se não enfatizar seu uso e exercitou-se falar menos do que o entrevistado, embora sempre direcionando o diálogo aos objetivos de pesquisa. Para tanto, utilizaram-se técnicas simples, como o silêncio⁵, o estímulo⁶, ou a clarificação retrospectiva⁷, a fim de que os entrevistados expressassem o que sentiam e não apenas o que recordavam (Godoi & Mattos, 2006).

Como fruto das entrevistas e observações, foram realizadas anotações detalhadas, denominadas notas de campo, com o objetivo de colher dados dentro de um escopo já definido (roteiro de pesquisa). A observação abrange também aspectos audiovisuais, como imagens e sons pertinentes ao objeto de estudo (Bauer & Gaskell, 2002). Posteriormente, todos os dados foram transcritos e identificados, assim como as notas de campo foram agrupadas por entrevistado, data, local e unidade. Completando o critério de coleta e análise por meio da triangulação da coleta de dados, foram colhidos também dados documentais.

Os dados documentais colhidos pelo pesquisador durante as visitas às empresas foram primários e secundários. Os dados documentais primários foram informativos, dados sobre processos e mercado, e imagens e informações colhidas nos departamentos e em seus *sites*. Os dados secundários foram reportagens colhidas em outros *sites* e informações sobre porte, ramo de atuação e desempenho, obtidas quando da indicação dessas empresas pelas entidades de fomento ao empreendedorismo – Endeavor e CIETEC.

Para preservar o direito de confidencialidade dos nomes dos integrantes e informações das organizações, tomou-se o cuidado de formalizar a autorização de divulgação dos dados por meio do TCLE. Foi dada como opção o cancelamento das entrevistas, a recusa em responder qualquer questão ou a simples omissão da informação ou nomes da empresa ou dos respondentes. Cuidou-se em resguardar quaisquer informações confidenciais a que se teve acesso (Glesne, 1992; Kawulich, 2005).

⁵ Silêncio: representado pelo silêncio do entrevistador, indicando para que o entrevistado continue com a fala.

⁶ O estímulo para que o entrevistado continue argumentando pode ser dado por meio de uma sinalização positiva, como um aceno de cabeça, por parte do entrevistador.

⁷ Retrospectiva: o entrevistado pode ser auxiliado a recordar uma situação específica, como um texto, uma foto ou mesmo um comentário, com base em relatos (FLICK, 2004, p. 91).

4.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados foi utilizado, principalmente, o computador, no qual foram arquivadas imagens, anotações, sons e entrevistas, posteriormente transcritas, além de estudo complementar realizado com o uso tradicional do lápis e papel, para rascunhos de esquemas e outras observações (Bandeira-de-Melo, 2006). O *software* Atlas.ti versão 7.1.8, para estudantes (disponível em <www.atlasti.com/>), contribuiu com a tabulação dos dados, transcrição das entrevistas, análise linguística – que verifica a frequência da ocorrência de palavras, codificação dos trechos, a identificação de padrões e a elaboração de esquemas, para a verificação de como a aprendizagem mediou o processo do EE em PME de alto crescimento orgânico.

O processo de análise iniciou-se com a categorização e quantificação das informações obtidas por este pesquisador, que visou organizar e sistematizar as ideias e o material para a codificação prévia, o que facilitou e agilizou o processo de análise, finalizada com o tratamento dos dados qualitativos ao interpretar o conteúdo em relação às teorias apresentadas (Miles & Huberman, 1994).

Após a obtenção de razoável volume de dados provenientes, principalmente, das entrevistas, o procedimento de análise baseou-se no esboço de um “mapa mental” com a representação visual (a arquitetura) da proposição desenvolvida, representada por uma meta-matriz (Figura 7) na qual foram esquematizadas as relações encontradas entre os diversos códigos (Miles & Huberman, 1994; Bauer & Gaskell, 2002; Flick, 2004).

Nesse caso, o texto passou a ser o elemento central para o julgamento da tradução das experiências e interpretações, ao analisar a convergência para a construção da proposição na busca da validação das descobertas, por meio da comparação constante dos casos (Selltiz, 1987). A somatória das entrevistas, notas de campo, dados primários e secundários, e dos vários estratos e representações formadas ao longo do processo formaram o *corpus* (Bauer & Gaskell, 2002). Lembrando que todo o processo de pesquisa ocorreu em fases distintas (conforme Figura 2 – esquema de desenvolvimento da tese –, e Quadro 6 – Síntese do desenvolvimento do roteiro de pesquisa).

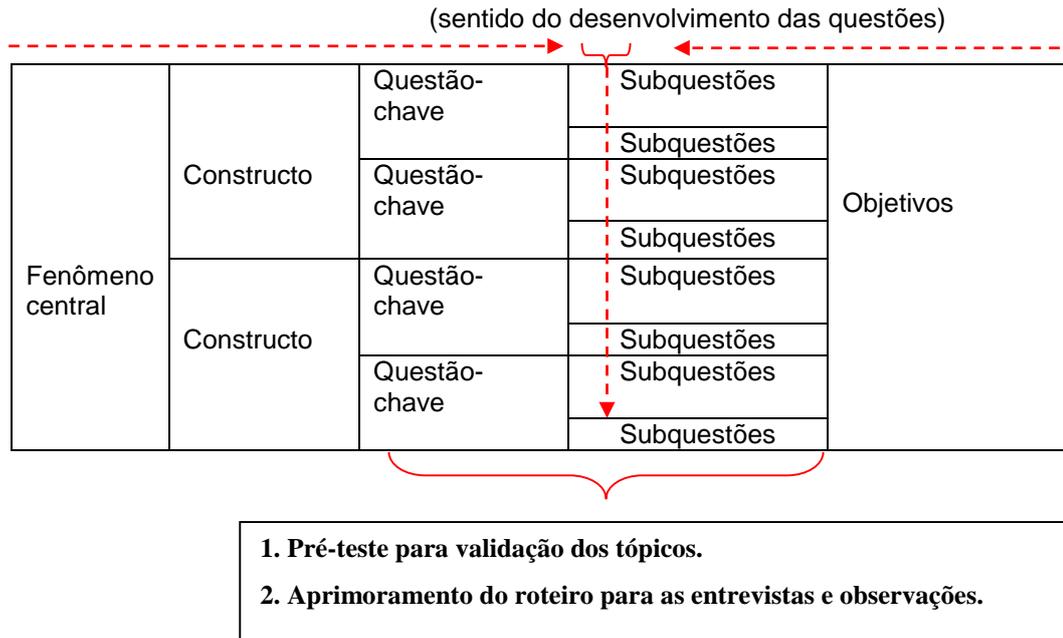
4.6. RESUMO DO MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DO ROTEIRO DE PESQUISA

A seguir, no Quadro 5, identifica-se os principais autores que serviram de base para a elaboração do método utilizado e, posteriormente, o Quadro 6 demonstra como ocorreu o desenvolvimento do roteiro de entrevista utilizado nesta tese.

Fundamentação	Autores que deram base ao desenvolvimento da fundamentação
Perspectiva teórica, preferencialmente, interpretativista sobre como a aprendizagem viabiliza o empreendedorismo estratégico em PME de alto crescimento orgânico	Burrell e Morgan (1979) definem as perspectivas; Meyer <i>et al.</i> (2002); Ireland <i>et al.</i> (2003); Schindehutte e Morris (2009); Ireland e Webb (2007) fornecem o modelo de EE adotado; Raisch e Birkinshaw (2008); Raisch <i>et al.</i> , (2009); Simsek <i>et al.</i> (2009); Simsek e Heavey (2011); Sirén <i>et al.</i> (2012) explicam as limitações do modelo; Crossan <i>et al.</i> (1999) informam sobre os níveis de aprendizagem; Lima (2007) e SEBRAE (2008) contribuem com as características de PME. Julien (2010), IBGE / Endeavor, (2012) e OECD (2011) esclarecem as características de empresas de alto crescimento orgânico.
Método qualitativo	Selltiz (1987); Eisenhardt (1989); Miles e Huberman (1994); Stake (1995); Creswell (1998); Vieira (2004); Stake (2006); Lima (2010); Sirén <i>et al.</i> (2012).
Modelo delimitador	Miles e Huberman (1994).
Problema de pesquisa	Ellis e Levy (2008), Creswell (1998) e; Hernon e Schwartz (2007).
Estudo multicaso	Stake (1995); Stake (2006).
Entrevista semiestruturada	Miles e Huberman (1994); Bauer e Gaskell (2002); Flick (2004).
Entrevistas focais	Flick (2004); Spradley <i>apud</i> Kawulich (2005).
Observação direta	Creswell (1998); Kawulich (2005); Godoy (2006).
Notas de campo	Selltiz (1987); Bauer e Gaskell (2002).
Análise dos dados	Miles e Huberman (1994); Creswell (1998); Flick (2004); Flick (2004); Kawulich (2005); Sierra <i>apud</i> Godoi e Mattos (2006); Lima (2010).
Software Atlas.ti7	Bandeira-de-Melo (2006); Lima (2010).

Quadro 5 - Fundamentação e autores utilizados para a elaboração do método

O Quadro 6, a seguir, procura sintetizar e demonstrar o desenvolvimento do roteiro de entrevista utilizado nesta tese (Miles & Huberman, 1994).



1. Prospecção das empresas dentro do perfil desejado.
2. Contato inicial para explanação do tema e autorização formal para a pesquisa.
3. Identificação da dinâmica de funcionamento, fundadores, possíveis informantes-chave, histórico organizacional e contexto socioeconômico.
4. Elaboração e aplicação de subquestões iniciais com um informante-chave.
5. Elaboração do questionário semiestruturado a ser aplicado aos informantes-chave, com base na revisão de literatura, no reconhecimento de campo e em reflexões sobre a pesquisa a ser efetuada.
6. Entrevistas semiestruturadas, observação direta e entrevistas focais.
7. Formulação de proposições temporárias.
8. Recalibragem e retorno ao campo.
9. Descrição.
10. Saturação teórica.

Quadro 6 - Síntese do desenvolvimento do roteiro de pesquisa

No Quadro 6 apresenta-se o processo de desenvolvimento e aprimoramento do roteiro de entrevistas e observação aplicado neste estudo. Esse aprimoramento ocorreu em paralelo ao desenvolvimento do estudo, principalmente durante os primeiros contatos (Selltiz, 1987; Eisenhardt, 1989).

No Quadro 6, as setas em vermelho indicam o sentido do desenvolvimento dos tópicos para análise nas organizações. Inicialmente os constructos teóricos foram divididos em cerca de 17 questões-chave (nomeadas de objetivos no roteiro de entrevista. Essas 17 questões-chave (ou objetivos) foram divididos em cerca de 140 subquestões (ou tópicos) a serem investigados nas organizações. Essas 140 subquestões deram origem ao roteiro para as entrevistas (Apêndice B - Item 9.2).

Conforme roteiro no Quadro 6, após os itens 1 a 4 (prospecção das empresas; autorização; contato inicial; e aplicação de subquestões iniciais), aprimorou-se o roteiro para as entrevistas, composto pelos principais itens da revisão de literatura sobre o fenômeno central, para a formulação das questões-chave necessárias para a realização da pesquisa. Assim, com base nos objetivos de pesquisa aperfeiçou-se as sub-questões com os fatores (ou variáveis) de análise do estudo, que deram origem ao questionário semiestruturado (item 5), já aprimorado, que foi utilizado para a continuidade da pesquisa. No item 6: realizam-se as entrevistas semiestruturadas e a observação direta por parte do pesquisador nas dependências das empresas. Com o início da tabulação dos dados, algumas vezes, é necessário retornar ao campo para entrevistas com foco mais específico em determinados assuntos (entrevistas focais), o que deu origem ao item 7: proposições temporárias, que foram testadas e recalibradas (item 8) e, posteriormente, descritas (item 9), até a saturação teórica (item 10).

A relevância do tipo de método e objeto adotados nesta pesquisa está na escassez de estudos indutivos, mais aprofundados, com a comparação entre diferentes estruturas organizacionais e setores de atuação (Sirén *et al.*, 2012), assim como pela carência de estudos em PME, principalmente, de alto crescimento orgânico, comparados aos estudos em grandes organizações (Lima, 2007).

Na seção cinco, a seguir, dá-se continuidade ao estudo com a análise dos dados.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se as empresas objeto deste estudo, codificam-se e agrupam-se os dados das entrevistas e executam-se as análises intracazos, com a discussão e conclusão por organização estudada, e a análise intercazos, com a proposição de um modelo que demonstra as relações de influência na dinâmica da aprendizagem estratégica. Destaca-se que devido ao grande volume de dados das entrevistas e notas de campo, optou-se por apresentar apenas os dados mais relevantes para este estudo.

A amostra é composta por seis empresas de pequeno e médio porte que obtiveram rápido e acentuado crescimento nos últimos três anos. Duas das empresas estão sediadas na cidade de Goiânia - GO, e as demais nas cidades de Arapongas - PR, Campo Mourão - PR, São Paulo - SP e Rio de Janeiro - RJ.

Os contatos iniciais objetivaram a permissão para a realização do estudo e a certificação de que as empresas encontravam-se dentro do perfil de PME de alto crescimento. Esses contatos serviram também para o aprimoramento do roteiro de entrevistas, principalmente no que se refere à perspectiva longitudinal, com a obtenção de informações sobre o histórico da empresa e de períodos críticos que foram marcantes no desenvolvimento das organizações (Lima, 2007).

As entrevistas iniciaram-se com os dirigentes das empresas, para a verificação de quais eram as ações e estratégias organizacionais, formalizadas ou não. Em seguida, o foco das entrevistas voltou-se para os colaboradores, a fim de verificar suas percepções e ações nas organizações.

A análise dos dados deu-se em duas fases. Inicia-se com as análises intracazos, por meio da triangulação dos dados em cada caso, isoladamente, utilizando os dados provenientes das entrevistas semiestruturadas, das notas de campo – fruto das observações e dos dados documentais primários e secundários. Em cada caso codifica-se, agrupa-se, analisa-se e discute-se os dados.

Posteriormente, na análise intercazo, verificou-se a propagação de padrões recorrentes de relações entre os fatores de mediação da aprendizagem. Esses padrões tornaram-se um modelo testado até sua saturação teórica.

5.1. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Inicia-se a apresentação das empresas com a descrição das principais atividades de cada empresa, fatores internos – como histórico e características –, e de fatores externos – como dados demográficos e informações sobre o mercado em que atuam.

Ratifica-se que para compor a amostra de seis empresas, foram contatadas cerca de 20 organizações indicadas pelo CIETEC, Endeavor e PROINE / UFG. Os critérios para a seleção da amostra deste estudo foram: a) a indicação do CIETEC, Endeavor e PROINE / UFG, como entidades que reconheceram e acompanharam o crescimento dessas empresas; b) a acessibilidade e a permissão para o desenvolvimento da pesquisa; c) a verificação da evolução do número de funcionários, junto aos gestores e colaboradores, conforme critério de alto crescimento (IBGE / ENDEAVOR, 2012), e; d) a identificação de dados documentais primários ou secundários que atestassem seu crescimento ou demonstrassem seu reconhecimento por parte de *stakeholders* – como reportagens ou premiações.

O Quadro 7, a seguir, sintetiza a apresentação de cada empresa. Destaca-se que a ordem de apresentação atribuída às empresas refere-se à sequência cronológica em que as entrevistas ocorreram. Observa-se que todos os entrevistados foram extremamente receptivos e geraram grande contribuição ao estudo.

Caso	Atividades principais	Localização	Ramo	Tempo desde a fundação	Número de funcionários
Empresa 1	Soluções em Big Data Geográfico para desenvolvedores de Business Intelligence	Goiânia – Goiás	Tecnologia da informação / Sistemas de rastreamento	4 anos	13 diretos
Empresa 2	Software de gestão de condomínios	Goiânia – Goiás	Tecnologia da informação / Condomínios	4 anos	12 diretos
Empresa 3	Soluções em equipamentos eletrônicos para a agricultura de precisão	Campo Mourão – Paraná	Tecnologia da informação / Agropecuária	11 anos	40 diretos e 2 indiretos
Empresa 4	Rede licenciadora de escolas de inglês	Arapongas – Paraná	Educação / Escola de idiomas	10 anos	15 diretos
Empresa 5	Telerradiologia – análise de imagens e	Rio de Janeiro –	Saúde / Radiologia	6 anos	15 diretos e 50 indiretos

	emissão de laudos, à distância	Rio de Janeiro			
Empresa 6	Produção de fármacos de alto valor agregado	São Paulo – São Paulo	Indústria química / Farmácia	13 anos	13 diretos

Quadro 7 - Síntese da apresentação de cada empresa

Observa-se que algumas das empresas entrevistadas não formalizaram a autorização para a divulgação dos nomes e dados da pesquisa. Nesses casos omitiu-se as informações que poderiam identificar essas empresas.

O Quadro 8, a seguir, demonstra quando foram realizadas as entrevistas e quais empresas consentiram formalmente com a divulgação de seus nomes e dados da pesquisa, e, a seguir, faz-se a apresentação introdutória de cada organização objeto deste estudo.

Empresa	Consentiu formalmente com a divulgação dos dados	Local e data da entrevista
Empresa 1	Não	Goiânia – GO, 27 de março de 2014.
Empresa 2	Não	Goiânia – GO, 28 de março de 2014.
Empresa 3	Sim, Pro Solus – Agricultura de precisão Sócio / Diretor: Fernando Mizote Colaborador / Gestor de operações: Alessandro Freire Zagui	Campo Mourão – PR, 19 de junho de 2014.
Empresa 4	Sim, Washington do Brasil – Licenciadora de escolas de inglês Sócio / Diretor: Siddhartha Octávio da Costa Colaborador / Gestor de marketing: Roberto Rocha	Arapongas - PR, 06 de julho de 2014.
Empresa 5	Sim, Pró-Lauda Telerradiologia Sócio / Diretor: Dr. Felipe Moraes Colaborador / Gestor de operações: Renan Barros	Rio de Janeiro – RJ, 26 de julho de 2014.
Empresa 6	Não	São Paulo – SP, 05 de agosto de 2014.

Quadro 8 - Consentimento para divulgação dos dados

Apresentação da Empresa 1

A Empresa 1 é uma pequena empresa de serviços de tecnologia, com 13 funcionários, localizada em Goiânia - Goiás. Atua no mercado há quatro anos, e é uma empresa incubada na PROINE / UFG. Seu fundador é doutor em informática e

pesquisa soluções em *Big Data* Geográfico, que consiste em plataformas para as empresas desenvolverem projetos de *Business Intelligence* geográfico. O fundador/empreendedor iniciou sua empresa com o desenvolvimento de um sistema rastreador para veículos.

O segmento de sistemas de rastreamento para veículos possui grande demanda, é bem competitivo com grandes *players*, em ambiente de concorrência acirrada e rentabilidade reduzida. Em paralelo a atuação nesse segmento, a organização continuou desenvolvendo soluções em *Big Data* Geográfico. Após dois anos de fundação, a empresa formatou um produto em *Big Data* Geográfico e passou a oferecer um recurso inovador aos desenvolvedores de sistemas empresariais inteligentes. Trata-se de uma plataforma que facilita o armazenamento de informações a serem tratadas por diversos *softwares* em análises, como relacionamento com o cliente e investigações mercadológicas ou logísticas, cruzando bases de dados e mapas, correlacionando índices demográficos, entre outros.

Com esse segundo produto, o fundador reestruturou a empresa e ampliou suas operações em *Big Data*. Hoje atende vários clientes em todo o Brasil e está iniciando contatos no exterior, obtendo rápido crescimento.

Apresentação da Empresa 2

A Empresa 2 atua no mercado há quatro anos, possui 12 funcionários. Essa pequena empresa de serviços está sediada em Goiânia - Goiás, na incubadora PROINE / UFG. Seus fundadores são graduados em informática e contabilidade e resolveram empreender ao perceberem uma oportunidade de mercado.

Os sócios verificaram a dificuldade em administrar condomínios, e com base em suas formações e experiência profissional, desenvolveram um *software* de gestão de condomínios diferenciado, no qual os síndicos possuem acesso a várias ferramentas que os auxiliam na administração e redução dos custos operacionais.

As soluções de que o mercado dispunha, até então, não contemplavam a mobilidade e interatividade, por meio da *interface* com *Smartphones* ou *Tablets*, entre síndico, zeladores, funcionários e condôminos, assim como o acesso a ferramentas para comparação de preços e compra de bens e serviços.

Com um atendimento customizado e próximo ao cliente, a empresa é destaque no meio empresarial devido a inovação e crescimento acentuado.

Apresentação da Empresa 3: Pro Solus – Agricultura de precisão

A Pro Solus é uma pequena indústria que há 11 anos atua no mercado de equipamentos eletrônicos voltados para a agricultura de precisão, com destaque na fabricação de monitores de plantadeira. Os sócios Fernando Mizote e Alcides Daleffe Aires, engenheiros, assumiram a empresa com um ano de fundação, oferecendo serviços apenas para grandes agricultores.

Após um ano de operações perceberam, em meados de 2005, que poderiam oferecer sua tecnologia também aos médios e pequenos produtores, a preços acessíveis, com instalação e operação simples.

Hoje, a Pro Solus cresce a taxas superiores a 50% ao ano, possui cerca de 40 funcionários diretos e, atualmente, é líder de vendas no segmento, superando marcas tradicionais nacionais e até internacionais. A empresa investe no pós-venda e possui ampla rede de revendas autorizadas para prestar suporte aos seus clientes. Está sediada em Campo Mourão, Paraná, e possui representantes em vários estados no Brasil. Já iniciou o processo de internacionalização, com representante de vendas no vizinho Paraguai.

Apresentação da Empresa 4: Washington do Brasil – Licenciadora de escolas de inglês

A Washington do Brasil é uma pequena empresa licenciadora de uma rede de escolas de inglês – A Academia Washington. Uma escola com 50 anos, fundada por Luiz Otávio da Costa, um indiano que morou nos Estados Unidos e posteriormente instalou-se em Arapongas, no Paraná – sede da escola –, onde começou a dar aulas de inglês. O professor Luiz Otávio logo percebeu que poderia desenvolver didática e materiais próprios. Fundou sua escola, que teve um crescimento orgânico ao longo de 40 anos, com vários títulos de reconhecimento por sua qualidade e importância na região. Esse reconhecimento é explícito ao verificarmos que alunos e moradores da cidade utilizam o termo “academia”, originário na Academia Washington, para

referirem-se a qualquer escola de idiomas.

Em 2007, os filhos Nalini, Siddhartha e Sharmila formataram e padronizaram o modelo de sucesso da escola de Arapongas, e abriram a Washington do Brasil, para licenciar a marca.

O setor de franquias e de licenciamento é considerado o mesmo, e tem crescido cerca de 10% ao ano, nos últimos 10 anos. Embora a região sudeste lidere o setor, com 70% das sedes das empresas franqueadoras, percebe-se uma tendência de aumento gradativo da participação de outras regiões do Brasil. No segmento de idiomas a concorrência é muito acirrada, com a prevalência de grandes redes de escolas, com alto poder de investimento.

Desde sua fundação, a Washington do Brasil tem atingido números expressivos. Atualmente a empresa, com 15 colaboradores, conta com mais de 70 unidades, entre próprias e licenciadas, em 13 estados brasileiros.

Apresentação da Empresa 5: Pró-Laudo Telerradiologia

Durante seus períodos de residência, os médicos radiologistas Dr. Felipe Morais e Dr. Felipe Nirenberg verificaram a dificuldade dos hospitais e clínicas em manterem equipes especializadas para um serviço de análise radiológica detalhado e de qualidade. A operação do equipamento de radiologia é feita por um técnico, mas a análise radiológica é realizada por um especialista. Os hospitais necessitam desse serviço as 24 horas do dia.

Tamanha dificuldade é atribuída ao alto custo em manter equipes especializadas, ao aumento da demanda por profissionais de radiologia em áreas afastadas dos grandes centros urbanos e ao aumento da população e de seu poder aquisitivo, que passou, então, a ter acesso aos serviços de saúde.

Após um ano de pesquisas, os sócios, Dr. Felipe Morais e Dr. Felipe Nirenberg, fundaram a Pró-Laudo, pioneira no País a fazer do serviço de laudos à distância uma realidade. A Pró-Laudo buscou parceria para infraestrutura no exterior, com a Virtual Radiologic – maior empresa de telerradiologia do mundo. A telerradiologia consiste na análise de imagens e emissão de laudos à distância – via *internet* –, para exames de raios-x, mamografia, densitometria, tomografia e ressonância.

Por meio da telerradiologia, a Pró-Laudo oferece o reforço médico e infraestrutura que suprem a ausência temporária ou a escassez de radiologistas nos centros clínicos. Isso permite a ampliação dos serviços nas unidades de imagem, conferindo ao atendimento mais qualidade, com laudos entregues em curto prazo. A empresa oferece ao cliente uma linha direta, com suporte médico e técnico durante as 24 horas do dia. Uma equipe de radiologistas mantém-se a postos para discutir os casos com os médicos solicitantes e tirar dúvidas com os técnicos que realizam os exames.

Para aprimorar a gestão e a operação, os sócios buscaram profissionais das áreas administrativa e tecnológica. Essa aquisição de mão de obra contribuiu com a rápida alavancagem da empresa. Sediada no Rio de Janeiro com uma unidade em São Paulo, essa média empresa possui 15 funcionários diretos e cerca de 50 indiretos, e atende todo o território nacional.

Apresentação da Empresa 6

A Empresa 6 é uma pequena indústria química, fundada em 2002, pós-incubada, situada em São Paulo - SP, no Cietec – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia, instalado no campus IPEN / USP da Cidade Universitária.

A Empresa 6 desenvolve tecnologia para produção de fármacos de alto valor agregado. A empresa possui um quadro com 13 colaboradores, entre técnicos e pesquisadores, altamente especializados em desenvolvimento e produção de farmoquímicos especiais. A Empresa 6 trabalha em parceria com institutos e centros de desenvolvimento e pesquisa das mais renomadas universidades do Brasil.

O empresário fundador é químico e, após trabalhar vários anos no segmento farmacêutico, decidiu oferecer tecnologia para a produção de fármacos às indústrias farmacêuticas. Logo percebeu que as indústrias poderiam não estar preparadas para absorver sua tecnologia. Resolveu então aplicar sua tecnologia para explorar a produção em pequena escala de fármacos de alto valor agregado e de difícil acesso às indústrias farmacêuticas.

A Empresa 6 oferece ao mercado farmacêutico nacional a oportunidade de compra local desses farmoquímicos de alto valor agregado em condição competitiva,

com a garantia de qualidade e a redução significativa de custos, estoques e demais riscos inerentes à compra de produtos no mercado internacional.

Realizada a apresentação introdutória de cada caso, a seguir, dá-se continuidade à apresentação e análise dos dados, iniciando pela codificação dos dados e posterior análise das relações entre os códigos.

5.2. CODIFICAÇÃO DOS DADOS

A codificação dos dados ocorreu em duas fases. Em um primeiro momento, houve a integração dos vários documentos no *software* Atlas.ti7. Esses documentos, compostos por arquivos de voz, texto e imagens, foram acessados em uma única fonte, ou seja, em um único arquivo, chamado de *unidade hermenêutica*, o que facilitou a visualização e o acesso aos dados. Esses dados receberam uma codificação prévia, com base na revisão de literatura. Desse modo, os trechos dos textos foram destacados e tornaram-se citações ligadas aos códigos, em cada caso analisado.

Posteriormente, com a triangulação da análise, por meio das entrevistas transcritas, notas de campo e dados documentais, as passagens (ou trechos) de dados receberam novos códigos. Assim como em todo o processo de análise qualitativa, este estudo demandou um constante retorno aos dados da pesquisa, à base teórica para novas consultas, e até novos contatos com os respondentes para sanar algumas dúvidas. No decorrer da pesquisa, foram consultadas e incluídas outras bases teóricas para clarificar algumas passagens do texto, ainda sem sustentação teórica, e saturar a compreensão em relação à pergunta de pesquisa, a exemplo de Treacy & Wieserma, 1995; Prahalad & Hamel, 2005; Teece *et al.* 2007, entre outros. Desse modo, as passagens do texto, inicialmente classificadas, foram recheadas quanto ao uso correto dos códigos. Destarte, foi possível a exploração de novos trechos dos textos que passaram despercebidos nas primeiras leituras.

Inicialmente foram criados 17 códigos gerados a partir da revisão de literatura. Ressalta-se que alguns códigos extraídos da literatura, por exemplo, desenvolvidos por Ireland e Webb (2007) e Crossan *et al.* (1999), foram fragmentados ou adaptados para uma melhor compreensão de como ocorre a mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento. Conforme a necessidade, outros

códigos foram criados e acrescentados no decorrer das entrevistas, na medida em que se saturava a codificação inicial.

A codificação dos textos gerou cerca de 700 citações relacionadas aos 31 códigos descritos no Quadro 9, que foram agrupados de acordo com a relação de influência que estabeleceu-se entre os vários fatores analisados. Esse agrupamento de códigos em “famílias” ocorreu na medida em que os códigos apresentaram-se intrinsecamente relacionados, pois ao serem observados em conjunto foi percebida uma sinergia e maior influência sobre a mediação da aprendizagem no processo do EE.

A análise das relações de influência tiveram como base a demilitação do referencial teórico, conforme apresentado inicialmente na Figura 1 - Modelo delimitador e posteriormente foram agregados outros elementos conforme a percepção deste pesquisador, a exemplo dos “fatores condicionantes da aprendizagem”, da “prevalência da aprendizagem individual” e da “prevalência da aprendizagem coletiva” a serem detalhadas a seguir, nas seções de análises intracaso, intercaso e resultados.

Com base nas relações estabelecidas entre os códigos, procurou-se constituir a ordem de influência entre os diversos fatores analisados. Para tanto, observou-se a representatividade dos códigos em relação aos fatos e dados observados durante os processos de entrevistas, levantamento, tabulação e análise de dados, de modo a agrupar os códigos que, em conjunto, estabeleciam alguma relação de influência. Assim, definiu-se o agrupamento dos códigos em “famílias”, descritas no Quadro 9, a seguir.

Código	Definição do código	Referências
Família de códigos: Fatores condicionantes da aprendizagem		
Mercado (ambiente competitivo)	É o ambiente competitivo mais próximo da empresa, com seus limites mais conhecidos e explorados, como a rivalidade dos concorrentes, o poder de barganha de fornecedores e clientes, e a ameaça de entrada de um novo concorrente ou de um produto substituto.	Porter, 1980.
Contexto regional	É o conjunto de dados demográficos, regionais, sobre o mercado, segmento, sobre a estrutura organizacional, sobre histórico e fundação da empresa, que influenciam a atuação da organização.	Gil, 2006.
Perfil dos dirigentes	É o conjunto de características que define o tipo do dirigente, influencia o modelo de gestão e ações da empresa.	Lima, 2007.
Perfil dos colaboradores	É o conjunto de características que define o tipo do colaborador, influencia o modelo de gestão e ações da empresa.	Lima, 2007.
Período crítico	É a ocasião em que ocorre algum evento interno ou algum aspecto externo que gera grande influência sobre a organização. Nessa ocasião os problemas de adaptação gerados levam a organização ao desenvolvimento de novos conhecimentos e recursos para a solução dos problemas organizacionais.	Miles & Huberman, 1994; Lima, 2007.
Família de códigos: Estratégia de Aproveitamento de Vantagem Competitiva		
Mecanismo cultural de EAVC	É o processo no qual os colaboradores, ao tomarem decisões para melhorar o desempenho organizacional, dão preferência à previsibilidade, ao estabelecer rotinas, metas de curto prazo ou inovações apenas incrementais. Nesse processo procura-se evitar um possível estresse criado por uma cultura em ritmo acelerado, e geralmente resulta no aproveitamento da vantagem competitiva.	Ireland & Webb, 2007; Schindehutte & Morris, 2009.
Mecanismo estrutural de EAVC	É o processo no qual os colaboradores, ao realizarem ações para melhorar o desempenho organizacional, utilizam um conjunto de procedimentos padronizados e formalizados, regras de decisão e de comportamento, e rotinas que fazem uso de apenas uma ou duas competências, ao invés de explorar capacidades numerosas. Nesse processo dá-se preferência à eficiência.	Ireland & Webb, 2007.
Mecanismo operacional de EAVC	É o processo composto pelo conjunto de ações práticas com o objetivo de tirar proveito de vantagens pontuais em curto e médio prazos, que permitem às empresas expandirem seus conhecimentos e recursos com precisão e rapidez. Por exemplo, a manipulação do <i>mix</i> de marketing como estratégia de resposta a uma ação promocional da concorrência.	Porter, 1980; Ireland & Webb, 2007; Treacy & Wieserma, 1995.
Limitadores da aprendizagem	São fatores que restringem a expansão do estoque de recursos e a integração e distribuição do conhecimento nas práticas relacionais entre pessoas.	Sirén <i>et al.</i> , 2012.
Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva	É o risco de que elevados níveis de aproveitamento de vantagem competitiva dominem a capacidade de aprendizagem na organização, restringindo a prospecção de inovações e oportunidades. Esse risco ocorre pela maior disposição das empresas em investirem e executarem empreendimentos de curto prazo, ligados à satisfação das necessidades atuais de colaboradores e de clientes já estabelecidos.	Simsek & Heavy, 2011.
Família de códigos: Estratégia de Prospecção de Oportunidade		

Mecanismo cultural de EPO	É o processo no qual os colaboradores, ao tomarem decisões para melhorar o desempenho organizacional, dão preferência por descobrir oportunidades em mercados que ainda não existem, em detrimento da previsibilidade de mercados já existentes. Nesse processo há muita incerteza e risco, e geralmente resulta na prospecção de novas oportunidades.	Ireland & Webb, 2007.
Mecanismo Estrutural de EPO	É o processo no qual os colaboradores, ao realizarem ações para melhorar o desempenho organizacional, utilizam um conjunto de procedimentos e processos semi-padronizados, que têm por objetivo apoiar as regras de decisão e colocar menos restrição ao comportamento empreendedor. Por exemplo, a utilização de uma estrutura voltada para projetos em detrimento da estrutura funcional. Nesse processo busca-se o equilíbrio entre eficiência e eficácia.	Ireland & Webb, 2007.
Mecanismo operacional de EPO	É o processo composto pelo conjunto de ações práticas com o objetivo de incentivar o comportamento empreendedor, como por exemplo, ações de capital de risco corporativo, investir em um vasto leque de oportunidades, acompanhar as mudanças no ambiente externo e adotar ações que permitam às empresas explorarem recursos externos e inovações radicais.	Ireland & Webb, 2007.
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem individual		
Processo cognitivo	É o processo de percepção, raciocínio e entendimento de uma informação por parte dos indivíduos.	Houaiss, 2001.
Intuição do indivíduo	É a autopercepção, a criação de imagens e metáforas pessoais advindas de experiências que, acumuladas, constroem um mapa mental para o indivíduo. É de difícil transferência e explicitação por seu caráter subjetivo. Pode orientar-se tanto pelo passado, revendo situações, como pelo futuro, com foco na inovação. É um processo em grande parte inconsciente, individual e diferenciado, relacionado a um contexto e às pessoas envolvidas.	Crossan <i>et al.</i> , 1999.
Competências pessoais	São habilidades e aptidões dos colaboradores da empresa e gerentes que contribuem com um melhor desempenho nas tarefas e processos organizacionais.	Barney, 2002; Ireland <i>et al.</i> , 2008.
Interpretação	É o entendimento obtido da comunicação entre os pares sobre as percepções e da vivência em meio aos processos. Ocorre por meio de metáforas e/ou ações, autopercepção, sensações e ideias. Pode ocorrer tanto em nível individual quanto grupal.	Crossan <i>et al.</i> , 1999.
Base da aprendizagem	É o conjunto de conhecimentos anteriormente obtidos e relacionados, que serve de apoio à aprendizagem. Esses conhecimentos relacionam-se por meio de trocas de informação, sistemas, uso eficaz de equipes e reuniões de pessoal para compartilhar ideias.	Cohen & Levinthal, 1990; Kuwada, 1998.
Avaliação	É a apreciação, compreensão e o conjunto de questionamentos sobre os novos conhecimentos interpretados, gerados nos comportamentos de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva. Pode ocorrer tanto em nível individual quanto grupal.	Sirén <i>et al.</i> , 2012.
Práticas relacionais	São o conjunto de atos que ocorrem tanto entre os indivíduos, como entre indivíduos e organizações, que facilitam as ações organizacionais. São atos como a troca de informações sobre o acesso e controle de recursos, que contribuem para a organização absorver conhecimento ao solucionar problemas ou implementar melhorias na empresa.	Hitt e Ireland, 2002; Kohtamäki & Bourlakis, 2012.

Família de códigos: Prevalência da aprendizagem coletiva		
Distribuição do conhecimento	É o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos e avaliados, entre os pares na organização para fins estratégicos.	Cohen & Levinthal, 1990; Kuwada, 1998.
Relacionamento externo – fornecedores e outros agentes	É o fortalecimento das relações de qualquer nível da organização com parceiros externos e fornecedores. Isso potencializa as condições de trabalho, propicia o acesso à informação e contribui com o máximo proveito de novos recursos.	Kohtamäki & Bourlakis, 2012.
Integração do conhecimento	É a incorporação do conhecimento compartilhado decorrente do entendimento recíproco entre indivíduos, que dialogam e participam desenvolvendo ideias, por meio de linguagem comum, propondo ações coordenadas.	Crossan <i>et al.</i> , 1999; Garvin, 2002; Tippins & Sohi, 2003.
Estoque de recursos	São o conjunto, acumulado ao longo do tempo, de expedientes físicos, humanos, financeiros, mercadológicos e logísticos, além de expertises específicas da organização, que agregam valor aos processos e contribuem com um melhor desempenho organizacional.	Barney, 2002; Ireland <i>et al.</i> , 2008.
Institucionalização do conhecimento	É a validação e legitimação das ações que geram resultados favoráveis à organização. Essas ações são advindas da integração do conhecimento e são regulamentadas pelos membros de maior influência na empresa. O aprendizado contido em sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias é perenizado na estrutura e na memória organizacional.	Crossan <i>et al.</i> , 1999.
Memória organizacional	É o estoque de conhecimento possuído por uma organização e inclui o conhecimento sobre a oportunidade reconhecida, permitindo assim a implementação efetiva de novas oportunidades estratégicas.	Levitt & March, 1988.
Família de códigos: Fatores mediadores		
Tensão	É o conflito cognitivo e emocional que dá ciência dos problemas e desafios a serem resolvidos, e de sua capacidade em enfrentá-los e resolvê-los. É percebido pelos agentes organizacionais entre assimilar o novo aprendizado, advindo da prospecção de oportunidades, e usar o conhecimento que tem sido aprendido e validado ao longo do tempo, fruto do aproveitamento de vantagem competitiva.	Ireland <i>et al.</i> , 2008.
Liderança empreendedora	É o conjunto formado pela tendência comportamental, postura, ações e relacionamento por parte do líder, que serve como exemplo e incentivo ao comportamento empreendedor para os colaboradores. Por exemplo, a autoridade que direciona a incerteza e transforma o estresse em comportamento empreendedor. É o estímulo à iniciativa, à cooperação, à intermediação, à descentralização e às atividades multitarefas.	Ireland & Webb, 2007.
Autonomia	É a independência e autossuficiência por parte dos colaboradores. É a liberdade em decidir por ações ou atividades sem a exigência de prestar contas ao superior.	Houaiss, 2001.
Pertencimento	É reconhecer seu espaço e seus limites, sentir-se parte do grupo, ter acesso à informação e às pessoas, e ser aceito principalmente pela direção, com igualdade, segurança, afeto e reconhecimento.	Houaiss, 2001.
Resiliência	É a capacidade da organização superar os obstáculos do ambiente competitivo sem sofrer estresse, por meio da administração do conhecimento, cooperação interna, exploração e empreendedorismo corporativo.	Houaiss, 2001.

Quadro 9 - Definição e agrupamento dos códigos em “famílias”

O Quadro 9 explicita a relação entre a demilitação conceitual, originada da base teórica, e os agrupamentos de códigos em famílias, fruto da percepção do pesquisador. Esse modelo foi testado e aprimorado em cada caso, por meio das análises intracasos.

5.3. ANÁLISES INTRACASOS

Embora em cada unidade o objeto de análise seja o mesmo – a mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico –, nas análises intracaso, cada empresa foi considerada uma unidade de pesquisa, devido a suas idiossincrasias.

Em um primeiro momento realizou-se a análise prévia dos dados de cada empresa por meio do *software* Atlas ti7, com a codificação das diversas passagens dos textos. Em um segundo momento, para facilitar as análises intracasos, os diversos dados armazenados foram sintetizados por empresa e por código. Nesse momento, ocorreu a triangulação dos dados, comparando-se respostas e dados provenientes das diferentes fontes – entrevistas semiestruturadas e focais transcritas, notas de campo provenientes da observação direta nas dependências das empresas, e dados primários e secundários colhidos nos *sítes* dos respondentes e em outras fontes. Esses dados foram organizados e retiradas as passagens redundantes.

Com a triangulação dos dados provenientes dessas diferentes fontes, inicia-se a identificação dos fatores mais relevantes que propiciaram a mediação da aprendizagem no processo do EE em cada empresa. Posteriormente, os códigos que possuíam forte relação entre si foram agrupados com o recurso “família” do *software* Atlas ti7. Desse modo pôde-se obter uma visão mais holística do fenômeno em cada empresa analisada. Após análise inicial por meio do *software* Atlas ti7, os dados foram transferidos para o editor de texto Word®, para detalhamento das análises e apresentação nesta tese.

Para cada empresa que compõe a amostra, apresenta-se a análise dos dados codificados e agrupados, a proposição de um modelo de mediação da aprendizagem e a discussão das informações. Os trechos dos textos de cada empresa estudada foram codificados e agrupados em famílias e estão disponíveis em quadros no Apêndice C: Codificação dos dados das entrevistas (item 9.3 desta tese).

5.3.1. Codificação e análise dos dados da Empresa 1

Nota-se, em relação à família de códigos “fatores condicionantes da aprendizagem”, que apesar dos bons resultados iniciais para uma pequena empresa, obtidos no segmento de rastreamento, o cenário de baixa rentabilidade e alta concorrência antecipou a decisão da empresa em diversificar para um produto tecnológico inédito. Conforme relatos da equipe (*Alguns colaboradores já estavam habituados com as rotinas ligadas a esse negócio [rastreamento de veículos] ... Havia resistência à mudança em atuar em outro segmento.*), essa mudança gerou forte tensão na equipe e 50% do quadro de colaboradores foi substituído. A nova equipe possuía melhor qualificação técnica e um perfil mais empreendedor, adequado à proposta da organização em que o colaborador compartilha parte do risco que esse novo ambiente de negócios pode trazer a todos.

Quanto à família de códigos “estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva”, de acordo com declaração do diretor da empresa, com a “ *... atuação no segmento de sistemas de rastreamento houve expansão dos negócios e ... foco em ações de curto prazo. Além da venda de softwares de rastreamento ... eram oferecidos ... serviços pontuais e consultorias ... porém de difícil multiplicação, pela dependência da mão de obra específica.*”

Verifica-se que, para iniciar a atuação no mercado de sistemas de informação, foi necessário estruturar uma equipe comercial e estabelecer rotinas, como divisão por área e regras de premiação. Esse segmento dinâmico, com alta rivalidade e respostas rápidas da concorrência, exigiu da empresa o foco em curto prazo e em resultado, para que mantivesse sua sobrevivência. Essa dinâmica do segmento absorveu todos os esforços da organização e impediu o desenvolvimento e ampliação de novos produtos e serviços.

Sobre a família de códigos “estratégias de prospecção de oportunidades”, o diretor da empresa cita que continuava com pesquisas na área de Big Data Geográfico em paralelo ao negócio de sistemas de rastreamento. Ao encontrar uma solução inovadora em Big Data, procurou adaptar sua estrutura ao modelo de projetos com uma gestão compartilhada, para “ *... atender a demanda e ao mesmo tempo desenvolver novos produtos*”. O diretor percebeu que seus recursos eram limitados e

procurou por investimentos e tecnologia em parcerias fora dos antigos limites organizacionais, inclusive nos Estados Unidos.

Em relação à família de códigos “prevalência da aprendizagem individual”, a baixa rentabilidade (inicial) do segmento de rastreadores não permitia o incremento dos salários da equipe, principalmente da comercial, assim como o investimento em novas pesquisas. Toda organização percebeu que os serviços customizados (Big Data) eram mais rentáveis embora de difícil multiplicação, devido à dependência da mão de obra específica (o que é uma característica do setor de serviços).

A empresa conseguiu prever um cenário “sangrento”, formado pela difícil multiplicação de serviços customizados somado à concorrência muito acirrada no segmento de sistemas de rastreamento. A direção percebeu que a solução não seria simples, pois para atuar no segmento de Big Data e mudar o foco do negócio, seria necessário substituir parte dos colaboradores, que não conseguiam lidar com o risco e incerteza, além de melhorar a qualificação da equipe. Adotou-se o novo foco e parte dos colaboradores aceitou o risco de continuar na empresa e compartilhar o conhecimento adquirido em dois anos e meio de mercado.

A melhor qualificação e perfil da equipe contribuíram com um novo modelo de gestão para a adaptação rápida da empresa ao novo mercado. Nesse novo modelo de gestão, os colaboradores, em conjunto com o diretor, passaram a definir o escopo de suas atividades e adotar o modelo de projeto para a realização das tarefas. Cada colaborador dá seu *feedback* em relação às ações. Em uma mesma estrutura, “... *há a necessidade de atender a demanda e pensar em longo prazo para desenvolver seus produtos*”. Adotou-se uma gestão compartilhada, muito aberta e alinhada entre todos os colaboradores. O diretor passou a realizar reuniões semanais e mensais para alinhamento e *feedback*, com o grupo e individualmente.

Em relação à família de códigos “prevalência da aprendizagem coletiva”, o empresário e alguns dos colaboradores, com uma visão mais ampla de mercado, iniciaram “... *pesquisas e discussões sobre como aumentar a rentabilidade do negócio*” e verificaram que a permanência em um segmento com alta concorrência somente poderia ser mantida com o aumento da escala produtiva, mas a empresa [ainda em fase inicial] não dispunha de verba suficiente para investimento. A atual estrutura organizacional seria mais apropriada para explorar inovação em nichos de mercados [a exemplo do Big Data Geográfico].

A história da empresa é recente, mas percebe-se indícios de que a necessidade de maior rentabilidade associada a um cenário pouco promissor fez com que a empresa assumisse o risco de mudança e buscasse inovação para conquistar melhores resultados. As práticas que geraram bons resultados foram internalizadas pela equipe e uma nova dinâmica passou a fazer parte da empresa.

A aprendizagem passou a ser coletiva na medida em que as ideias e informações colhidas dos clientes e no mercado eram compartilhadas e discutidas entre todos os níveis. O layout da empresa tornou todos próximos, o que facilitou o acesso à informação. Os colaboradores perceberam a necessidade de abertura às parcerias com os clientes e a entender o que o cliente precisava – até por que o próprio desenvolvimento do *software* exige uma interação grande com os clientes e parceiros. Isso trouxe para a organização “... *insights de como e onde operar, o que oferecer, qual a necessidade em termos de armazenagem de dados, de softwares, análises e compatibilidade de sistemas*”. Iniciou-se pesquisas e discussões “... *sobre quais clientes poderiam ser atendidos em qual segmento*” – aproveitando as expertises do grupo.

O Big Data trata das problemáticas relativas à análise de grande volume de dados. O Big Data Geográfico (ou Big Spatial Data) é uma especialização do Big Data que trata de dados georreferenciados. “*Por si só, o geoprocessamento é muito mais complexo e pesado computacionalmente do que o processamento de dados alfanuméricos, especialmente se aplicado em grandes massas de dados*”. “*Poucos profissionais possuíam domínio nessa área...*” e isso gerou algum diferencial para a empresa.

Quanto a família de códigos “fatores mediadores da aprendizagem”, verificou-se que a mudança de setor foi um choque grande para a organização, visto que os dez colaboradores da empresa, a maioria com graduação, alguns mestres, e um especialista em sistemas da informação, não aceitaram a mudança, pois estavam habituados às rotinas anteriores do setor. A empresa foi obrigada a “... *reestruturar a equipe em 50%, ampliá-la e reiniciar as operações com um pessoal de perfil mais empreendedor*”.

A tensão entre ter que prospectar em curto prazo e ter que desenvolver em longo prazo gerou ansiedade nos colaboradores. “*A comunicação clara e aberta sobre os objetivos e a situação da empresa...*” diminuiu essa ansiedade e manteve a equipe

unida para desenvolver projetos e novas ideias para a organização. Ter que atuar no segmento de rastreamento e ter que desenvolver soluções em Big Data em longo prazo foi um exemplo dessa tensão. Os colaboradores abriram-se às parcerias com os clientes, pois foi preciso “... *entender o que o cliente necessitava e qual era o perfil desse cliente, em termos de capacidade para a correta definição do escopo do projeto...*”.

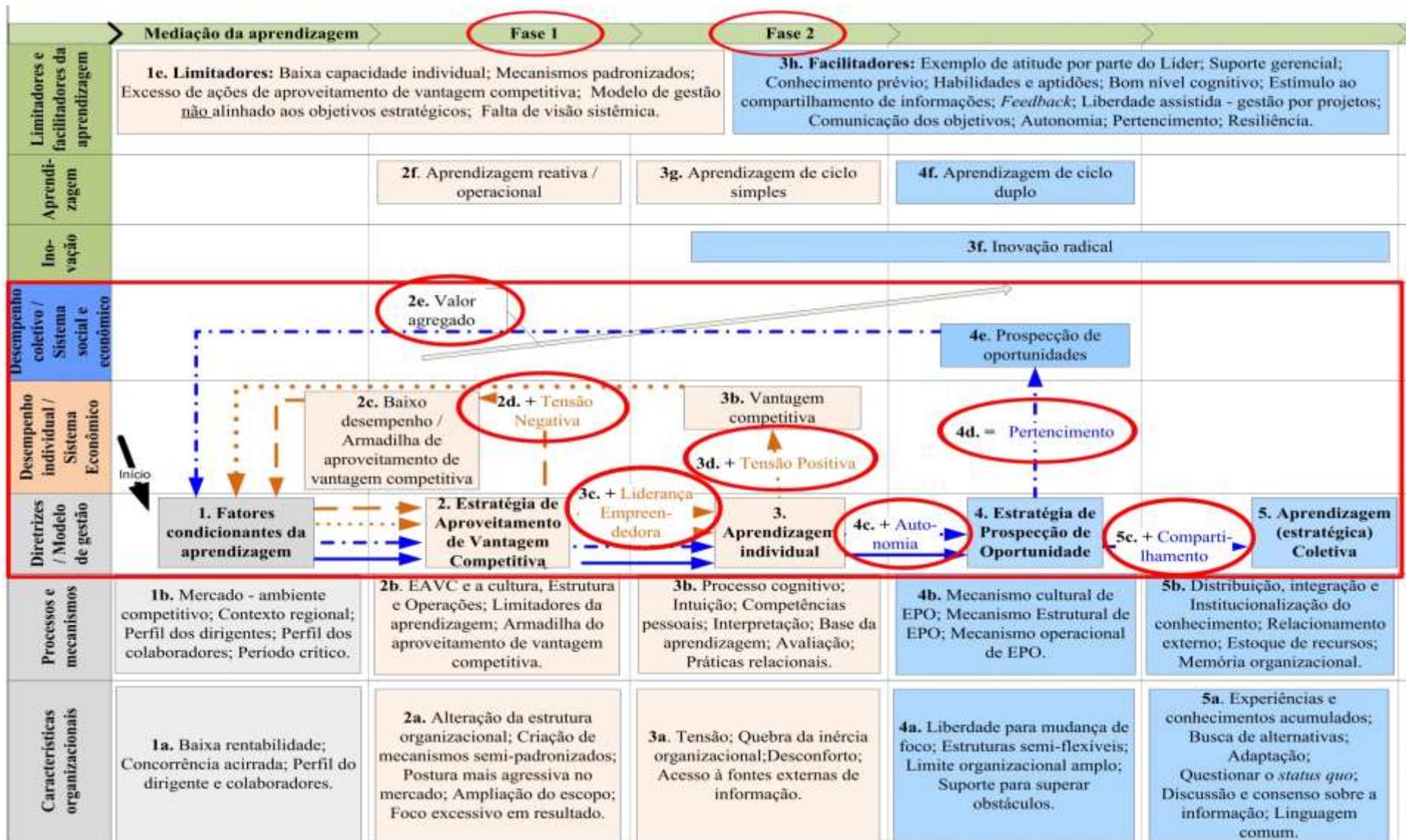
A necessidade de reestruturação aprimorou o sistema de seleção e avaliação do pessoal. Os colaboradores passaram a ser “... *analisados e preparados antes de algum reconhecimento.*” As pessoas se tornaram mais conscientes de que deveriam ter um comportamento empreendedor e serem comprometidas com a organização. As ações voltadas para inovação e mudança passaram a ser compartilhadas e reconhecidas entre os pares. Isso gerou um significado de pertencimento e compromisso com a organização. A comunicação aberta reforçou os objetivos organizacionais e esclareceu dúvidas sobre processos e comportamento. Dessa forma a direção da empresa conseguiu manter uma equipe unida, que trouxe novas ideias para a organização.

Análise dos dados da Empresa 1

No Quadro 10, a seguir, apresenta-se uma proposição do modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE na Empresa 1. Na parte superior do quadro (em verde) destacam-se as fases evolutivas da mediação da aprendizagem, com os fatores limitadores e facilitadores da aprendizagem, os tipos de aprendizagem e de inovação. Nas faixas centrais, destacadas com um retângulo vermelho, apresenta-se uma proposição do modelo de fluxo da mediação da aprendizagem e destaca-se o desempenho coletivo, cujo foco procura equilibrar os sistemas social e econômico (em azul); o desempenho individual, cujo foco maior é o sistema econômico (em laranja); e as diretrizes e o modelo de gestão organizacionais (em cinza). As diretrizes e o modelo de gestão são detalhados em processos e mecanismos, assim como em características organizacionais.

Foram identificados e descritos os vários fatores que influenciam a mediação da aprendizagem (destacados com elipses vermelhas de traço contínuo). Embora esta seção trate da análise intracaso, a partir da análise da Empresa 2 inicia-se a observação dos fatores coincidentes com o caso anterior (destacados com elipses

vermelhas de traço contínuo) assim como dos fatores não coincidentes (destacados com elipses laranjas de traço pontilhado). Esses dados serão tratados na próxima seção, na análise intercaso.



Quadro 10 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 1

O Quadro 10 retrata duas fases distintas para a organização. Na primeira fase, alguns fatores organizacionais e contextuais (célula 1a), assim como alguns fatores limitadores da aprendizagem (célula 1c), geram “Tensão Negativa” e resultam em baixo desempenho (célula 1c). Esse resultado recondiciona a aprendizagem (célula 1), que leva a empresa a aprimorar sua gestão e estrutura (célula 2a). Esse aprimoramento começa a gerar valor agregado e reforça a validade da aprendizagem operacional por meio da adaptação ao mercado (célula 2b).

Para a empresa iniciar sua alavancagem foi necessária, primeiramente, a percepção e aceitação da real situação organizacional (célula 3a), acrescida de condições estruturais por parte do líder (célula 3h). Com a substituição de parte dos colaboradores, novas habilidades e aptidões foram agregadas à empresa, o que propiciou nova base para aprendizagem organizacional. Essa aprendizagem é predominantemente individual e pode ser considerada de ciclo simples - adaptativa (célula 3g), pois há o entendimento de que os riscos organizacionais podem ser administrados e a empresa reestruturada, mas sem alteração do modelo vigente. Essas ações melhoram a rentabilidade e geram vantagem competitiva (célula 3b) para a organização.

Os mecanismos das estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva foram importantes para a sobrevivência da empresa, ao manter o faturamento e o fluxo de caixa equilibrado (célula 2a), embora verificou-se indícios de excesso de ações para o aproveitamento de vantagem competitiva, visto que as fontes de vantagem competitiva esgotaram-se, sem ações para renová-las. Para a empresa manter-se no segmento de baixa rentabilidade e concorrência acirrada, seria necessário investimento para aumentar a escala e reduzir custos. Percebeu-se, portanto, falta de estrutura para o aproveitamento adequado da vantagem competitiva e conseqüente desenvolvimento de novas oportunidades.

Em uma segunda fase, notou-se que a empresa iniciou uma mudança radical de foco do negócio (célula 4a), devido a tensão gerada ao perceber um cenário negativo com risco eminente. Essa mudança ocorreu mesmo com a empresa “tomada” por ações voltadas para o aproveitamento da vantagem competitiva (da primeira fase). Verificou-se indícios de que as competências, habilidades e conhecimentos, anteriormente obtidos pela direção e colaboradores no segmento de rastreadores, serviram de base de aprendizagem para a prospecção de oportunidades

(célula 4d) de como agir no novo segmento de Big Data Geográfico.

Essa aprendizagem de ciclo duplo (célula 4f) propiciou a adequação da estrutura organizacional ao novo mercado e a geração de novas oportunidades. Essas oportunidades foram maximizadas pela liderança empreendedora (célula 3c), ao propiciar o compartilhamento de informação e conseqüente aprendizagem coletiva (célula 5). Os novos resultados, embora positivos, mostram-se incipientes para atestar alto desempenho e crescimento organizacional.

Síntese dos dados – Empresa 1

Verificou-se que a quebra da inércia organizacional iniciou-se com a tensão gerada pela influência de fatores como o mercado sobre o perfil dos colaboradores e dirigentes. Essa tensão gerou desconforto nos agentes, que iniciaram uma série de tentativas no sentido de melhorar o desempenho organizacional. Para tanto, utilizaram um conjunto de procedimentos e mecanismos disponíveis na estrutura organizacional. O modelo de estrutura organizacional e liderança foram alterados e propiciaram mecanismos semi padronizados e mais flexíveis. Os agentes ampliam seus campos de atuação para desenvolverem soluções, até radicais. Já no modelo de estrutura organizacional e liderança anteriores, os agentes adotavam mecanismos muito padronizados que restringiam suas atuações apenas a soluções incrementais.

A liderança e estrutura incentivaram os indivíduos a construir mapas mentais e desenvolverem soluções. Verificou-se que o desenvolvimento dessas soluções ocorreu em quatro condições: 1) caso os indivíduos possuíssem conhecimentos básicos anteriormente obtidos para sustentar o desenvolvimento das soluções; 2) caso os indivíduos compartilhassem com seus pares e discutissem as soluções, criando um consenso; 3) caso os indivíduos recebessem *feedback* da equipe e da liderança sobre suas atitudes e sugestões; 4) caso os indivíduos percebessem autonomia para transpor alguns limites organizacionais.

O compartilhamento dos conhecimentos adquiridos e avaliados ocorreu entre os pares na organização com fins estratégicos. Tanto o comportamento comum quanto a estrutura facilitaram esse compartilhamento. O relacionamento com parceiros externos e fornecedores potencializou as condições de trabalho, pois propiciou o acesso à informação e contribuiu com o máximo proveito de novos recursos. A

incorporação do conhecimento compartilhado ocorreu por meio de linguagem comum, durante o expediente e até na hora do café. O estoque de recursos acumulados ao longo do tempo e a gestão compartilhada permitiram a discussão de assuntos mais complexos, até no âmbito estratégico. O aprendizado contido em sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias foi perenizado na estrutura e na memória organizacional. A aprendizagem ocorreu também por um processo recorrente de tentativa e erro. Na medida em que procurou-se não errar mais, a probabilidade de acerto aumentou, ou, como comenta o diretor: “*Acerta-se não errando mais!*”.

O conflito cognitivo e emocional deu ciência dos problemas e desafios a serem resolvidos, e da capacidade em enfrentá-los e resolvê-los, quebrando paradigmas aprendidos e validados ao longo do tempo. As atitudes do líder serviram como exemplo e incentivo ao comportamento empreendedor para os colaboradores. A comunicação aberta contribuiu para desenvolverem novas soluções e ao mesmo tempo viabilizar as demandas imediatas. O sentimento dos colaboradores em sentir-se parte do grupo, de ter acesso à informação e às pessoas, de ser aceito – principalmente pela direção, com igualdade –, sentir segurança, afeto e reconhecimento, e reconhecer seu espaço e seus limites, contribuiu para a empresa superar obstáculos do ambiente competitivo com um menor nível de estresse, por meio da administração do conhecimento; cooperação interna; exploração e empreendedorismo corporativo.

A seguir, os trechos relacionados a cada código das coletas de dados da Empresa 2 são analisados.

5.3.2. Codificação e análise dos dados da Empresa 2

Nota-se, em relação à família “fatores condicionantes da aprendizagem”, que as soluções de que o mercado dispunha para a gestão de condomínios eram simples e não contemplavam a mobilidade e a interatividade. A Empresa apostou na qualidade como diferencial competitivo e passou a atender todo o Brasil. Seus fundadores / dirigentes são formados em contabilidade e informática e procuram aprimorar seus processos por meio de ações como *benchmarking*. Os dirigentes dedicam-se integralmente à empresa e possuem perfis complementares. Um deles

tem foco em curto prazo e o outro em longo prazo. Seus colaboradores possuem nível técnico e comprometimento moderado. A empresa tem forte foco no cliente e na qualidade. A necessidade de crescimento compeliu a empresa a reestruturar-se.

Quanto à família de códigos “Estratégia de Aproveitamento de Vantagem Competitiva”, a empresa demonstra comportar-se como uma organização de grande porte. Para superarem obstáculos externos, como concorrência e problemas com os clientes, e obstáculos internos, como burocracias e prazos, criaram-se rotinas, treinamentos e avaliações constantes para melhorar o desempenho organizacional. O foco no cliente e o monitoramento da concorrência ajudaram a organização a desenvolver soluções diferenciadas para o mercado. A presença dos diretores na empresa e sua participação nas operações é constante. A atuação dos colaboradores é limitada ao operacional e respondem à cobrança por prazos e metas. Devido à centralização das decisões e ao baixo nível de formação e comprometimento dos colaboradores, a estratégia é predominantemente deliberada pela diretoria.

Percebeu-se que na família de códigos “Estratégia de Prospecção de Oportunidade”, os diferentes perfis dos sócios contribuíram para uma gestão mais equilibrada. As inovações no nível técnico são rapidamente compartilhadas entre os colaboradores. O erro é aceito como fruto de tentativa de melhoria, dentro de certos limites preestabelecidos. Procura-se imprimir um padrão cultural voltado para qualidade, tanto no posicionamento da empresa, quanto na formação e capacitação dos colaboradores. O estabelecimento desse padrão cultural sofreu resistência dos indivíduos, pelas suas formações e pela influência do baixo padrão de serviços oferecidos pela concorrência.

Sobre a família de códigos “prevalência da aprendizagem individual”, a direção identificou que o diferencial competitivo para o segmento seria a qualidade superior e a inovação no uso de recursos interativos. Desse modo, os colaboradores foram incentivados a adotarem uma linha de raciocínio alinhada aos valores da empresa. Os colaboradores conscientizaram-se sobre o caminho correto a seguir com base nos *feedbacks* recebidos na empresa e nas suas experiências acumuladas no dia a dia. Os colaboradores passaram a ter liberdade de sugerir e até de testar novas soluções. Parte dessas soluções foram adaptadas à organização e outras serviram como base para novas ideias de ferramentas a serem aplicadas ou desenvolvidas. As competências pessoais individuais passaram a ser compartilhadas no convívio na

empresa, ao serem aplicadas para a solução de problemas organizacionais. Desse modo, aprendeu-se muito com a troca de experiências na organização. A declaração de Missão, Visão e Valores foi divulgada na empresa e serviu como parâmetro de conduta e princípios aos colaboradores.

Com um atendimento customizado e próximo ao cliente, os colaboradores conseguiram avaliar como os usuários aceitavam e faziam uso das soluções oferecidas. Desse modo, aprendeu-se como melhorar a oferta do produto. Essa melhoria era discutida entre os setores envolvidos e diretoria. A estrutura enxuta com poucos níveis hierárquicos e *layout* otimizado facilitou a proximidade e a disseminação das informações pelos departamentos da empresa. Nos treinamentos e conversas entre os colegas discutia-se e aprendia-se a maneira certa de fazer as coisas. Todos colaboradores gostam de tecnologia e discute-se sobre inovações tecnológicas a todo o momento.

Sobre a família de códigos “prevalência da aprendizagem coletiva”, verificou-se que existe uma orientação para gerar uma cultura de compartilhamento de informações. Apenas a direção possui acesso aos canais externos de informação, mas ela repassa as informações importantes aos seus colaboradores. Os treinamentos e acompanhamento da direção propiciaram a troca de informações entre os pares, com distribuição do conhecimento. As experiências organizacionais anteriormente obtidas são repassadas aos novos colaboradores. A visão da empresa serviu como parâmetro de objetivo compartilhado aos colaboradores. Os processos organizacionais bem estruturados e o planejamento dos projetos contribuíram para o desempenho atual da empresa e garantiram maior previsibilidade para o futuro da organização. Essa previsibilidade reduziu a tensão causada pela cobrança de prazos e metas.

Sobre a família de códigos “fatores mediadores”, observa-se que para manter o crescimento, diante da urgência em atender os prazos e mantendo o posicionamento voltado para a qualidade, a empresa obrigou-se a reestruturar-se constantemente. A presença frequente dos líderes alinhou os objetivos e metas e reduziu a tensão no ambiente organizacional. Os colaboradores tiveram liberdade para tentar e errar. O erro foi visto como um *feedback* que ajustou processos e condutas. Os exemplos de iniciativa foram valorizados e reforçaram o comportamento dos demais colaboradores. Os parceiros externos da organização também serviram

de *insights* para novas soluções e procedimentos organizacionais. A percepção de crescimento da organização gerou expectativas positivas nos colaboradores. Verificou-se um clima cordial e a sensação de trabalho em equipe, com liberdade para discussão e divergência de opiniões, embora dificilmente mudem-se os processos já estabelecidos.

Análise dos dados da Empresa 2

No Quadro 11, a seguir, apresenta-se uma proposição do modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE na Empresa 2. Na parte superior do quadro (em verde), destacam-se as fases evolutivas da mediação da aprendizagem, com os fatores limitadores e facilitadores da aprendizagem, os tipos de aprendizagem e de inovação. Nas faixas centrais, destacadas com um retângulo vermelho, apresenta-se uma proposição do modelo de fluxo da mediação da aprendizagem e destaca-se o desempenho coletivo, cujo foco procura equilibrar os sistemas social e econômico (em azul); o desempenho individual, cujo foco maior é o sistema econômico (em laranja); e as diretrizes e o modelo de gestão organizacionais (em cinza). As diretrizes e o modelo de gestão são detalhados em processos e mecanismos, assim como em características organizacionais.

Embora esta seção trate da análise intracaso, a partir da análise da Empresa 2 iniciou-se a observação dos fatores coincidentes com o caso anterior (destacados com elipses vermelhas de traço contínuo) assim como dos fatores não coincidentes (destacados com elipses laranjas de traço pontilhado). Esses dados serão tratados na próxima seção, na análise intercaso.

Com base no Quadro 11, verifica-se a distinção entre a fase inicial (Fase 1), de estruturação da empresa, e uma fase posterior (Fase 2), na qual a empresa precisa reestruturar-se para continuar crescendo. Percebe-se, na fase inicial, que a organização iniciou suas operações de forma bem regrada. Ao longo da fase inicial, a empresa adotou alguns ajustes incrementais nos processos e no produto, mas não desviou sua rota e conseguiu rapidamente conquistar uma fatia importante do mercado. Alguns fatores que pareceram ter contribuído com esse bom início das operações foram o suporte da incubadora PROINE / UFG, a elaboração de um plano de negócios e a formação dos fundadores (célula 1a). Iniciou-se nessa fase a aprendizagem autônoma dos fundadores (célula 1d), pela necessidade de instruir-se sobre os vários aspectos de uma nova estrutura organizacional.

A empresa aprimorou as estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva (células 2a e 3a), que alinhadas a uma liderança empreendedora por parte dos dirigentes, contribuíram com o desenvolvimento dos colaboradores e geraram vantagem competitiva para a organização (célula 3e). Esse aprimoramento foi resultado de inovações incrementais (célula 1c) em processos e em produtos. As inovações, por sua vez, foram resultado do equilíbrio entre fatores facilitadores (célula 3h) e limitadores (célula 1e) da aprendizagem.

As experiências acumuladas na vivência organizacional geraram aprendizagem individual, principalmente por parte dos dirigentes. Essa aprendizagem pareceu iniciar de forma reativa (célula 1d) e posteriormente foi internalizada, para servir de parâmetro para solução de outras circunstâncias organizacionais semelhantes – aprendizagem de ciclo simples (célula 3g).

Na fase posterior, essas soluções e a aprendizagem reforçaram de forma positiva a estima dos colaboradores e diretores e, conseqüentemente, ampliaram a autonomia dos agentes organizacionais. Ao sentirem mais autonomia, os agentes tornaram-se menos resistentes ao modelo de gestão e desenvolveram novas estratégias (célula 4a), que integraram mais a organização, geraram a sensação de pertencimento e resultaram na prospecção de oportunidades (célula 4d).

A obtenção de vantagem competitiva, assim como a prospecção de oportunidades, alteraram os fatores condicionantes da aprendizagem (célula 1). Desse modo, iniciou-se um novo ciclo de aprendizagem munido de grande volume de conhecimento, adquirido nas práticas organizacionais e internalizado na memória da

empresa.

O conhecimento, ao ser discutido e compartilhado (célula 5a), serviu de base para a geração de novas ações, levando a uma aprendizagem de ciclo duplo (célula 4f) que fez com que os agentes organizacionais questionassem seus próprios processos e não apenas se adaptassem às demandas organizacionais internas e externas.

Síntese dos dados – Empresa 2

A organização procurou evoluir ao utilizar a análise do ambiente competitivo e o *benchmarking* como fontes de aprendizagem para a empresa. A fraca atuação da concorrência, somada à conveniente formação dos dirigentes, propiciou uma oportunidade a ser explorada. O perfil centralizador dos dirigentes funcionou de modo adequado ao perfil de baixa formação e dependente do colaborador. A necessidade de crescimento organizacional fez com que a empresa repensasse sua estrutura e adotasse processos padronizados para aumentar sua eficiência e previsibilidade.

A adoção do posicionamento de mercado como diferencial em qualidade contribuiu para nortear as ações da empresa, as rotinas organizacionais e a multiplicação dos processos. O monitoramento da concorrência reforçou seu posicionamento e suas rotinas organizacionais. A gestão pouco participativa e a cobrança por prazos e metas limitou o tempo disponível para o desenvolvimento da equipe, embora se desejasse uma atuação eficiente por parte dos colaboradores.

Observou-se pouco espaço para inovação e para criação e geração de conhecimento em uma gestão centralizada com processos padronizados. As inovações em processos eram apenas incrementais. O risco e o erro eram aceitos com ressalvas, que acabavam mitigando a aprendizagem. Verificou-se pouco incentivo a um comportamento empreendedor e ao mesmo tempo falta de qualificação para tal comportamento.

O processo cognitivo e a intuição estão quase totalmente centralizados na direção da empresa. Os colaboradores são “formatados” (com treinamentos e *feedbacks*) aos padrões da organização. Há incentivo ao desenvolvimento das competências pessoais desde que alinhadas à estratégia da empresa. A ênfase na eficiência e na cobrança por resultado elevou o desempenho da equipe. A equipe não

se mostra alienada, pois recebe informações sobre o mercado e reconhece o crescimento da empresa. A direção trabalha artefatos e valores culturais, de modo a criar uma cultura organizacional alinhada à estratégia. A estrutura organizacional e o layout enxutos, assim como o interesse dos colaboradores pela tecnologia, favoreceram a proximidade e o consequente compartilhamento de informações e conhecimento. Existe espaço limitado para avaliação e aplicação desses conhecimentos gerados. Observou-se pouca contribuição individual, visto que os colaboradores possuem autonomia limitada.

A seguir, os trechos relacionados a cada código das coletas de dados da Empresa 3 são analisados.

5.3.3. Codificação e análise dos dados da Empresa 3

Prosolus – Agricultura de precisão

Sócio / Diretor: Fernando Mizote

Colaborador / Gestor de operações: Alessandro Freire Zagui

Verifica-se em relação à família de códigos “fatores condicionantes da aprendizagem”, que o crescimento da agropecuária no Brasil, na última década, atraiu investimentos de várias empresas nacionais e multinacionais. A Pro Solus soube posicionar-se e explorar o nicho específico de agricultura de precisão, desenvolvendo soluções simples e customizadas por região. Os sócios são engenheiros e rapidamente procuraram descentralizar, estruturando as áreas de operações, marketing e administração, para posteriormente dedicarem-se mais à área estratégica da empresa.

A empresa ainda forma muita mão de obra, mas com seu destaque no mercado, percebeu que têm surgido novos candidatos com currículos mais completos. A maioria dos colaboradores têm perfil pró-ativo, pois pesquisam, perguntam e têm iniciativa, embora observou-se que alguns colaboradores ainda têm a percepção de que uma estrutura mais definida ajudaria a tornar processos e objetivos mais claros.

Observou-se que os colaboradores que “*vestem a camisa*” continuam

normalmente na empresa, já a minoria sem compromisso ou pouco qualificada acaba saindo naturalmente, por não identificar-se com a maioria. Os funcionários mais antigos ficam mais tensos com a dinâmica do ambiente, já os novatos são mais tímidos em participar. A empresa realiza reuniões periódicas para aproximar os colaboradores.

Os períodos mais críticos, identificados pelos colaboradores, foram: 2003, com as dificuldades naturais do início da organização e com o foco comercial em grandes empresas; 2005, com a mudança de foco para PME e o início das adaptações na estrutura organizacional; 2006, com a crise agropecuária e a busca por alternativas de mercado; 2009, com a conquista da liderança nacional em vendas.

Sobre a família de códigos “estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva”, verificou-se que, embora houvesse a intenção de que a cultura organizacional fosse dinâmica e flexível, alguns colaboradores têm a percepção de que uma estrutura mais definida ajudaria a tornar processos e objetivos mais claros. Na parte operacional, todos os procedimentos são padronizados. A empresa possui um comitê para análise de novos projetos propostos por representantes, para estudo de viabilidade e retorno de mercado. A maior parte dos colaboradores apresenta conduta alinhada aos padrões culturais da organização. Os grupos informais acabam excluindo aquele que não se adaptou aos padrões. A empresa não possui uma ferramenta que formalize a gestão do conhecimento e corre o risco de perder certos conhecimentos gerados no dia a dia da organização.

Em relação à família de códigos “estratégia de prospecção de oportunidade”, verificou-se que há a formulação de uma visão estratégica de longo prazo. A empresa não se restringe à agricultura e pode operar onde houver necessidade de ganhos de produtividade, minimização de custos ou perdas de produção. Os diretores aceitam e incentivam a participação dos funcionários, promovendo reuniões periódicas de acompanhamento com as diversas áreas da empresa, assim como reuniões mensais com o setor de projetos para confrontar e acompanhar o andamento mês a mês. Há clara descentralização em todas as áreas da empresa, procura-se distribuir a responsabilidade e deixar os colaboradores livres e autônomos dentro de algumas diretrizes e orçamento. O nível operacional participa apoiando os projetos, essa experiência integra e compartilha o conhecimento.

Para integrar os colaboradores e disseminar conhecimento, foram realizados

alguns eventos, estimulou-se o acesso dos colaboradores a todos os níveis e procurou-se conscientizar o colaborador para que comunique, compartilhe e discuta algum conhecimento, ideia ou sugestão. Verificou-se que as sugestões são coletadas por uma pessoa dedicada à melhoria de processos e isso gera novos projetos. A diretoria, por meio da gestão por projetos, define diretrizes, nichos a explorar, e a partir disso, os gestores assumem. Os gestores têm que pensar ao mesmo tempo em ações de curto prazo e longo prazo dentro de um mesmo projeto. Os departamentos estão acostumados com mudanças constantes e adaptação a novos produtos.

Verificou-se que a organização possui algumas estratégias flexíveis de incentivo. A empresa deve começar em breve um plano de cargos e salários e plano de carreira. Os colaboradores têm liberdade para tentar e errar, na busca por soluções dos problemas organizacionais. Os representantes são responsáveis por atualizar o cenário com informações da região em que atuam referentes a clientes, concorrentes, sobre a economia, tendências de mercado, etc. Os diretores realizam reuniões mensais com seus gestores para discutirem sobre esses cenários e proporem novos projetos ou a adequação de projetos já existentes.

Sobre a família de códigos “prevalência da aprendizagem individual”, verificou-se que os colaboradores fazem uso do *benchmarking*, identificando referências de mercado e oportunidades de desenvolvimento e melhoria interna. No processo de desenvolvimento e adaptação há grande aprendizagem para os colaboradores e empresa. A organização possui foco constante em redução de custos e simplificação, valoriza a pró-atividade e há espaço para experimentação e erro. Os colaboradores mais novos são incentivados a sugerirem novas ideias e convencerem a direção. A mesma equipe é responsável por manter o processo na linha de produção e pensar em como adequar e implementar um novo projeto que está sendo discutido.

A empresa procurou monitorar a concorrência para aprimorar seu posicionamento. A empresa hoje é referência em inovação no setor, e busca a proximidade aos clientes para compreender quais necessidades devem atender e como atender. Os sócios já não participam do desenvolvimento tão ativamente. Atualmente apenas colaboram, analisam e acompanham o desenvolvimento dos projetos. Os diretores e gestores perceberam que há grupos informais que contribuem ou prejudicam o trabalho, geralmente esses últimos acabam saindo da empresa.

A empresa está iniciando políticas de recursos humanos, estratégias de

participação nos lucros e premiações. Valoriza muito as pessoas que têm proatividade e dá liberdade para os colaboradores pró-agirem, desde que não extrapolem certos custos. Analisam novos projetos, fora do orçamento, para a implantação futura. Não existe processo específico para o acesso do nível operacional à diretoria. Esse acesso ocorre no dia a dia, pode ser no cafezinho, no meio do expediente, numa conversa ou quando houver alguma dúvida. Estimula-se o desenvolvimento e capacitação individual, principalmente para o proposto em relação aos projetos. Os funcionários consideram que o clima organizacional bom, amigável e informal contribui com o seu desenvolvimento pessoal.

Em relação à família de códigos “prevalência da aprendizagem coletiva”, verificou-se que a organização adotou o rodízio de colaboradores e de funções para avaliar competências e encontrar o perfil mais adequado aos cargos. O compartilhamento do conhecimento entre os setores ocorreu por meio dos projetos e da comunicação entre os pares. Estimulou-se o desenvolvimento dos funcionários e monitorou-se seu desenvolvimento nos projetos.

Não há gerenciamento formal do conhecimento, mas estimula-se a integração dos colaboradores por meio dos projetos, eventos, comunicação pessoal e virtual. O *layout* otimizado proporcionou a proximidade física e isso facilitou a comunicação e o acesso. A empresa possui ampla rede de revendas autorizadas, que fornecem informações aos dirigentes e gestores. A empresa compartilha algumas estratégias com os colaboradores-chave, porque eles também ajudam a analisar as estratégias, participam da sua aprovação e são agentes multiplicadores da estratégia.

A empresa procura ampliar e diversificar sua atuação. Os diretores e colaboradores participam de feiras e eventos corporativos, o que contribui na obtenção de informações. O próprio desenvolvimento de equipamentos para a agricultura de precisão só foi possível graças à integração de profissionais das áreas de tecnologia de GPS com profissionais de tecnologia da informação.

A mudança de posicionamento de grande para PME também serviu de aprendizagem, ao perceberem que a inovação não se encontrava apenas em sofisticar produtos, e sim, ao simplificarem e tornarem mais intuitivos os equipamentos. Para aprimorar seu posicionamento, a empresa analisou a concorrência e a classificou por porte. Buscaram um posicionamento específico no qual se resguardariam do ataque dos grandes concorrentes e conseguiriam explorar

nichos com mais rentabilidade. Procuraram fidelizar seus clientes com soluções customizadas para cada região.

O perfil de tecnologia da empresa e colaboradores faz com que todos tenham foco na inovação, embora sigam processos e orçamentos. Possuem um departamento de projetos altamente qualificado, dotado de área própria para testes e validação de produtos. Possuem foco no cliente, rede de assistência técnica e pós venda. A declaração de Missão, Visão e Valores é usada para alinhar a conduta organizacional: “[...] *a melhor qualidade e relação custo / benefício; [...] referência mundial de qualidade e custo / benefício.*”

Notou-se que na família “fatores mediadores”, para atender à dinâmica e a sazonalidade do setor, os colaboradores têm picos de desempenho, trabalham em equipe e possuem autonomia para atuar em lugares diferentes, com coisas diferentes, e decidir por quais colaboradores devem compor suas equipes. As reuniões mensais de acompanhamento confrontam o andamento mês a mês e mantêm alinhadas as metas das equipes. Há descentralização da responsabilidade em todas as áreas. Valorizam-se muito as pessoas com pró-atividade e permite-se liberdade para agirem nos moldes de um projeto, desde que não extrapolem os limites estabelecidos.

O incentivo à inovação fez com que alguns colaboradores identificassem novos meios de obter recursos e desenvolvessem novos projetos. Essa atitude serviu de exemplo para outros colaboradores. O erro é tolerado, pois a empresa trabalha com algumas tecnologias de ponta, sem referência no mercado. Mesmo nesse ambiente dinâmico, alguns colaboradores têm aversão ao risco, e a direção tenta “empurrar um pouquinho” esses colaboradores. Há liberdade para contato e negociação direta com fornecedores.

A organização percebeu que seu crescimento pode ameaçar o acesso, a comunicação e a eficácia. Para mitigar esse problema, procura manter a proximidade com os funcionários em eventos e reuniões, permitindo o acesso à diretoria. A descentralização das atividades e decisões é acompanhada por indicadores de desempenho internos e externos. Foram criadas ferramentas de controle e de incentivo (PLR; controle de metas; comissão sobre a rentabilidade; liberdade para criar projetos desde que não aumente o custo; e treinamentos).

A direção percebeu fases distintas de desenvolvimento da cultura

organizacional, dos sócios e do modelo de gestão adotado na empresa. Na primeira fase, o foco da empresa era o produto. Na segunda fase, o foco da empresa era o marketing. Em ambas as fases o controle era rígido e o erro era penalizado. Na terceira fase, o foco era a estabilidade, e na quarta fase, o foco era a gestão. Nestas fases a empresa passou a descentralizar-se, tornou-se mais flexível, mas manteve o controle rígido das metas. Na quinta e atual fase, o foco da empresa é a estratégia. Para tanto, mantém a descentralização, a flexibilidade, a aceitação do erro e a cobrança de metas, mas valoriza cada vez mais a pró-atividade.

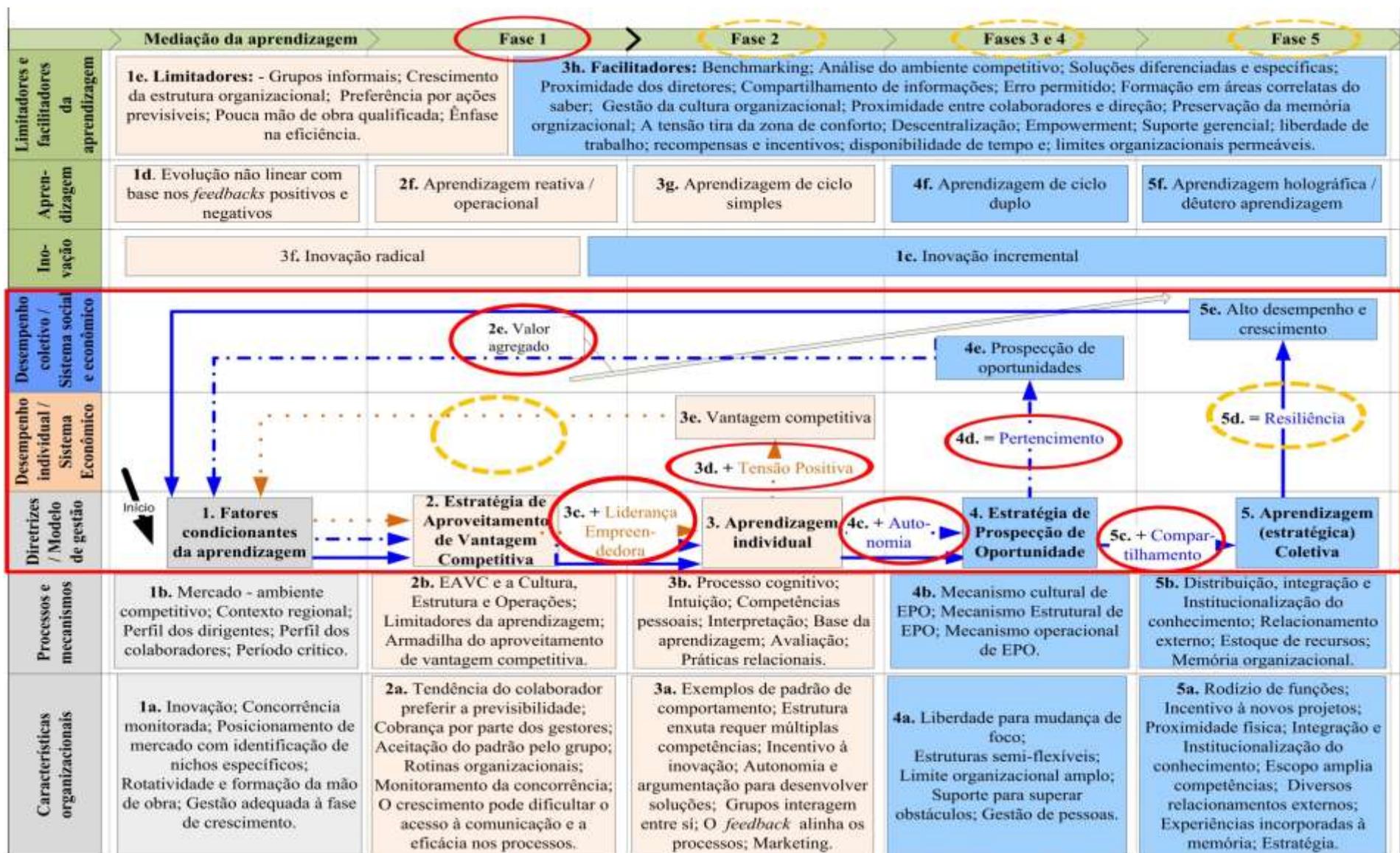
Verificou-se que os gestores são livres para comandar suas equipes, desligar ou contratar alguém. As decisões são compartilhadas com a diretoria. As estratégias são traçadas em termos de projeto. Os colaboradores recebem as diretrizes para gerenciarem suas equipes. Há *feedback* dos gestores e diretores para os colaboradores. Os colaboradores são estimulados não apenas por dinheiro, mas também pela satisfação pessoal ao participarem dos projetos.

Análise dos dados da Empresa 3

No Quadro 12, a seguir, apresenta-se uma proposição do modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE na Empresa 3. Na parte superior do quadro (em verde), destacam-se as fases evolutivas da mediação da aprendizagem, com os fatores limitadores e facilitadores da aprendizagem, os tipos de aprendizagem e de inovação. Nas faixas centrais, destacadas com um retângulo vermelho, apresenta-se uma proposição do modelo de fluxo da mediação da aprendizagem e destaca-se o desempenho coletivo, cujo foco procura equilibrar os sistemas social e econômico (em azul); o desempenho individual, cujo foco maior é o sistema econômico (em laranja); e as diretrizes e o modelo de gestão organizacionais (em cinza). As diretrizes e o modelo de gestão são detalhados em processos e mecanismos, assim como em características organizacionais.

Embora a seção cinco trate da análise intracaso, a partir da análise da Empresa 2 iniciou-se a observação dos fatores coincidentes e não coincidentes com os casos anteriores. Os fatores coincidentes com os casos anteriores são destacados, nos quadros, a seguir, com elipses vermelhas de traço contínuo, já os fatores não coincidentes com os casos anteriores são destacados com elipses laranjas de traço

pontilhado. A discussão sobre esses dados coincidentes e não coincidentes destacados nos quadros será tratada na próxima seção, análise intercaso.



Quadro 12 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 3

No Quadro 12 fez-se relação entre as fases evolutivas da empresa, citadas pelo dirigente, com as fases de aprendizagem identificadas pelo pesquisador. A empresa iniciou suas atividades com uma inovação radical, pois era uma *spin-off* de uma fábrica de aquecedores (célula 3f). Portanto, a inovação é a base de sua história.

Na fase 1, a aprendizagem na empresa ocorreu com base nos *feedbacks* recebidos do mercado (célula 1d). O foco inicial no produto mostrou-se insuficiente para obter destaque no mercado. Ao encontrar dificuldades em introduzir o produto no mercado para os grandes produtores agrícolas e, ao mesmo tempo, ao perceber o interesse do pequeno produtor, verificou-se a possibilidade da adequação do produto para um novo nicho de mercado.

Essa fase inicial teve como fatores limitadores da aprendizagem a pouca qualificação dos colaboradores, a formação de grupos informais e a ênfase na eficiência (célula 1a). As dificuldades encontradas anteciparam a adoção de uma inovação mais radical, com uso de tecnologia de ponta, sem referência no mercado. Isso fez com que o erro fosse aceito como parte do processo de desenvolvimento. Desenvolveu-se ações de organização e controle, a gestão tornou-se mais rígida e procurou-se monitorar de perto a concorrência (células nº 1e e 2).

Iniciou-se a fase 2 da empresa, com foco em marketing. A liderança empreendedora, ao formar mão de obra e incentivar a autonomia (célula 3a), fez com que a tensão percebida ao encontrar resistências ou ameaças no mercado fosse traduzida como oportunidade de mercado. A estrutura enxuta de uma pequena empresa exigiu dos colaboradores múltiplas competências, e o modelo de gestão por projeto passou a ser uma alternativa para otimizar a estrutura organizacional. A aprendizagem é caracterizada como de ciclo simples, pois, com base em uma estrutura inicial pré-definida, passou-se a corrigir os desvios de rota (célula 3e) e a gerar inovações incrementais no produto (célula 2f). Desse modo, a empresa desenvolveu vantagem competitiva (célula 3g) e destacou-se no mercado.

Na fase 3 da empresa, a estabilidade propiciou um maior tempo para desenvolver vários fatores que atuaram como facilitadores da aprendizagem (célula 3f), assim como rever processos, investir na descentralização e na gestão por projetos (célula 4a). Desse modo, a empresa passou a atrair mão de obra qualificada e tornou-se mais flexível em relação aos limites organizacionais, embora mantivesse o controle rígido das metas.

Na fase 4, a empresa aprimorou a gestão, principalmente de pessoas (células 3a e 4a), o que aumentou a sensação de pertencimento e o comprometimento dos colaboradores. A aprendizagem passou a ser de circuito duplo (célula 4f), pois colaboradores e direção questionam seus limites, processos e segmento de atuação. O resultado foi a prospecção de novas oportunidades (célula 4 d) e o compartilhamento dos conhecimentos gerados por meio de novas ações organizacionais, como o rodízio de funções, realização de eventos e a proximidade aos colaboradores (célula 5a).

Na fase 5, a aprendizagem configurou-se como holográfica ou deutério aprendizagem, pois, além de questionar seus próprios processos, há um melhor aproveitamento de todo o conhecimento gerado e internalizado como memória organizacional, com o objetivo de melhorar o desempenho e o crescimento organizacional (célula 5e). Essa fase configurou-se como de resiliência organizacional, pois criou uma base composta por ações, estrutura e conhecimento, que habilitaram a empresa a lidar com novas situações.

Síntese dos dados – Empresa 3

A empresa monitorou a concorrência, adotou um posicionamento de mercado definido e comunicou essa estratégia aos seus colaboradores-chave. Ampliou seu escopo de atuação, embora atenda nichos de mercado. Adotou o formato de projetos como modelo de gestão, no qual a gestão é descentralizada, com metas e prazos bem definidos. A gestão evoluiu e adequou-se às fases do ciclo de vida organizacional pelas quais percorreu. Para manter homogeneidade quanto ao perfil do colaborador e na cultura organizacional, foi necessária alguma rotatividade dos colaboradores e desenvolvimento de mão de obra, quando necessário.

Os colaboradores perceberam que o crescimento poderia dificultar o acesso à comunicação e a eficácia. Parece haver uma tendência natural do colaborador preferir a previsibilidade em processos. Essa tendência parece ser anulada quando há algum estímulo e cobrança por parte dos gestores, ou ainda se o colaborador perceber que seus pares rejeitam esse padrão.

Ao adotar um escopo amplo de atuação, utilizou-se uma estrutura de projetos com metas de curto, médio e longo prazos. A direção acompanha, apoia e estimula

seus colaboradores a inovarem e a pensarem em longo prazo. Há autonomia limitada dentro de um orçamento. Há compartilhamento de informações nas fases de desenvolvimento e implantação dos projetos. Procurou-se flexibilizar a gestão de acordo com as contingências de mercado. Há constante reforço positivo aos colaboradores sobre a cultura dinâmica da empresa. A direção criou as bases da estrutura organizacional e processos semi-padronizados e permitiu autonomia para os gestores, colaboradores e representantes preencherem essa estrutura. A estrutura enxuta facilitou o compartilhamento e integração do conhecimento.

As ações pró-ativas são exemplos de padrão de comportamento aos colaboradores mais novos. O acúmulo de funções em uma estrutura enxuta exigiu múltiplas competências dos colaboradores. Os colaboradores são incentivados a inovarem e exporem suas ideias com argumentos suficientes para convencerem a direção. Um bom clima organizacional contribuiu com a integração dos conhecimentos. Os colaboradores têm autonomia para desenvolverem soluções para seus projetos, buscarem capacitação ou contratarem nova mão de obra qualificada. Os grupos interagem entre si discutindo sobre questões operacionais, técnicas e comportamentais.

O conhecimento também foi distribuído por meio do rodízio de colaboradores. Esses colaboradores, ao participarem do desenvolvimento e implementação de novos projetos, adquiriram novos conhecimentos que, posteriormente, foram integrados ao seu departamento de origem. Os eventos e as reuniões mensais institucionalizaram o conhecimento, que passou a fazer parte do estoque de recursos da organização. O relacionamento com fornecedores, distribuidores, representantes, clientes e as visitas às feiras de negócios abasteceram a organização com informações que balizaram as estratégias da empresa. A proximidade física e hierárquica facilitou a integração do conhecimento. Manter um escopo de atuação mais amplo implica no desenvolvimento de novos conhecimentos. Os diversos projetos e experiências, ao serem discutidos, agregaram à memória organizacional. O foco bem definido alinhou as atividades e esforços da organização.

O direcionamento em termos de projeto deixou claro os limites que os colaboradores poderiam atingir. A tensão que o ambiente dinâmico gerou sobre a equipe manteve os colaboradores atentos, fora da zona de conforto. Essa tensão causou um estresse que foi visto como normal pelos integrantes da equipe e liderança.

Aqueles que não se adaptaram a esse estresse acabaram excluídos do grupo.

A liderança agiu de forma atuante com foco na descentralização, *empowerment*, estímulo, cooperação e atividades multitarefas. A liderança empreendedora caracterizou-se por propiciar uma organização semi-estruturada e descentralizada, na qual os colaboradores perceberam que possuem suporte gerencial; liberdade de trabalho; recompensas e incentivos; disponibilidade de tempo; e limites organizacionais permeáveis. Os colaboradores sentiram-se pertencentes a uma equipe, com os mesmos valores, e sabiam o que fazer e o que se espera deles. Valorizaram a recompensa financeira, mas priorizaram a autonomia, o crescimento profissional e o clima organizacional. Os gestores, resilientes, reconheceram os limites organizacionais e adaptaram-se rapidamente às mudanças do ambiente competitivo. Essa resiliência foi percebida como uma característica organizacional pelos colaboradores.

A seguir, os trechos relacionados a cada código das coletas de dados da Empresa 4 são analisados.

5.3.4. Codificação e análise dos dados da Empresa 4

Washington do Brasil – Licenciadora de escolas de inglês

Sócio / Diretor: Siddhartha Octávio da Costa

Colaborador / Gestor de marketing: Roberto Rocha

Verificou-se que em relação à família de códigos “fatores condicionantes da aprendizagem”, a Academia Washington foi fundada pelo Sr. Luis Otávio da Costa, um indiano que veio para o Brasil nos anos 1970. Em 2007, os irmãos Nalini, Siddhartha e Sharmila formataram e padronizaram o modelo de sucesso da escola de inglês para o licenciamento da marca. Em apenas três anos, a Washington do Brasil expandiu-se para vários pontos do país.

Nos primeiros cinco anos (até 2011) de atividade, o foco da empresa era resultado, e não houve tempo de estipular e desenvolver alguns processos básicos necessários. Atualmente (2014), estão buscando um equilíbrio maior, investindo em

processos. Os dirigentes da empresa são jovens, dinâmicos, possuem especialização em gestão e incentivam que os colaboradores desenvolvam-se também. Até mesmo alguns alunos que se destacam no curso foram convidados a trabalhar na empresa. Possuem doze funcionários, todos formados e estudando Inglês, com um bom nível cultural.

A concorrência é agressiva, com grandes redes disputando o mercado. Essas redes têm amplo poder financeiro para contratar pesquisas por região ou perfil de consumidor, identificando oportunidades a serem exploradas. É difícil monitorar o mercado e comparar o desempenho com a concorrência. A base de dados do IBGE apenas recentemente está formalizando pesquisas em relação a serviços, mas ainda não em relação a esse segmento. Poucas informações são obtidas na Associação Brasileira de Franquias – ABF. As metas e objetivos da empresa são traçados baseados mais na percepção dos dirigentes do que em dados do mercado.

Algumas informações públicas justificam o crescimento do setor de idiomas de até 40% ao ano, são: ascensão da classe C e aumento da renda da população; globalização e aumento de investimentos no exterior; crescimento das exigências em qualificação bilíngue no mercado de trabalho e vestibulares; grandes eventos internacionais, como a Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas.

Quanto a família de códigos “estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva”, verificou-se que a empresa buscou equilíbrio com relação aos resultados e a prospecção de novas oportunidades. Os dirigentes entenderam que a empresa sem resultados não tem condições de investir em crescimento. As metas e prazos são bem definidas e cobradas. Existe grande interação entre os departamentos, chegando às vezes a ultrapassar a linha de competência entre um departamento e outro.

Não existem regras formalizadas para estimular o colaborador a ter um perfil mais empreendedor, mas há incentivo constante à interação e compartilhamento de informações. O crescimento em alguns momentos era visto como um “*problema*”, pois perderam-se alguns aprendizados e oportunidades de melhoria devido à falta de uma estrutura e processos melhor padronizados. A dinâmica do dia a dia restringe o tempo para o desenvolvimento pessoal em outras atividades. Alguns colaboradores sentem-se mais confortáveis ao realizarem ações pré-planejadas, para atingirem objetivos de curto prazo, e ao suprirem aquilo que já está definido, não necessitando nova autorização de seus superiores.

Em relação à família de códigos “estratégia de prospecção de oportunidade”, observou-se que a empresa possui grande preocupação com a formação dos colaboradores e busca pessoas com um perfil de aprendizagem, um perfil de empreendedor. A empresa contratou um gestor mais experiente, com mestrado, para ajudar a conduzir e formar os colaboradores. Esse novo gestor, juntamente com os dirigentes, introduziram mecânicas de trabalho de gestão estratégica e de gestão por projetos.

Adotou-se a administração participativa com a descentralização da gestão, delegação de atividades e metas. Essa maior interação de todos tem contribuído para otimizar processos, relações e até o *layout* da empresa, por exemplo, com a instalação de sofás e TVs dentro das salas de trabalho, ligadas com *wireless* e projeção, para fomentar o compartilhamento da informação. Não há um organograma rígido, embora haja hierarquia e departamentos definidos, pois adota-se o modelo de gestão por projetos para definir a estrutura da empresa.

O crescimento tem sido constante, o que exigiu um replanejamento em termos de metas e até plano de carreira, para cargos hierárquicos ou para comporem um novo projeto, pois abriram-se espaços para novos líderes, preferencialmente do quadro interno. A empresa possui um planejamento bem estruturado para os próximos cinco anos e uma visão a partir deste mesmo período. Procurou-se maior flexibilidade, embora sem abrir mão das metas, mesmo que pudesse haver algum prejuízo em curto prazo. Há grande interação entre os departamentos, e algumas vezes até se extrapola certos limites para buscar a superação de obstáculos, mas isso é tolerado desde que se perceba o objetivo comum em prol da organização.

Sobre a família de códigos “prevalência da aprendizagem individual”, notou-se que a dinâmica do ambiente e o crescimento da empresa, no dia a dia, fizeram com que surgissem novos desafios e variáveis que interferiam nos processos organizacionais. Isso fez com que os colaboradores tivessem ocorrências inesperadas e urgentes a serem resolvidas.

Com a intervenção da direção e o alinhamento e conscientização sobre as metas organizacionais, os colaboradores mantiveram a eficácia como foco. Os possíveis deslizes nos processos para alcançar essa eficácia foram aceitos por todos. Os colaboradores geram conhecimento em todos os relacionamentos ao discutirem suas experiências, por exemplo, quando houve um problema com o prazo de entrega

de um fornecedor e decidiu-se que todos antecipariam seus pedidos. Posteriormente alguns setores desenvolveram novos fornecedores para cada item.

O incentivo à qualificação e a contratação de novos colaboradores com boa formação criou uma cultura de aprendizagem com maior liberdade para experimentação de soluções e alternativas. Houve interação e troca de experiências entre os colaboradores de diferentes setores, e foi incentivada a conversa e sugestões de maneira informal, com respeito pela formação e opiniões diferentes, mas há consenso de que não há verdade incontestável.

A tradição da escola de inglês e a experiência do fundador reforçaram a certeza sobre o modelo de negócio para os colaboradores. Essa tradição cimentou uma base que serviu de alicerce para uma estrutura mais moderna e necessária para a administração de uma rede, atualmente, com 70 escolas. A gestão por projetos adotou algumas métricas que serviram de parâmetros de melhoria da qualidade e de análise. Na fase de execução do projeto define-se escopo, diretrizes e tudo que deve ser desenvolvido. Na fase do encerramento existe um campo de aprendizagem desse projeto, onde se procura registrar tudo aquilo que foi desenvolvido.

Novos empreendedores, com diferentes perfis ao negociarem com a empresa para licenciar a marca, contribuem com a aprendizagem na organização. Percebe-se que a cada dia os empreendedores estão mais profissionais e exigem esse mesmo profissionalismo da empresa. O crescimento rápido e constante leva os colaboradores a acostumarem-se com um ambiente dinâmico, no qual a eficácia prevalece sobre a eficiência. O erro pontual é aceito como forma de tentativa de acerto. Já o erro recorrente é analisado, se o problema é a estrutura, o processo ou a documentação. Há entendimento de que, ao cometer um erro e não percebê-lo, essa falha irá gerar retrabalho com perda de tempo, produtividade e rentabilidade.

Cada colaborador tem ciência da Missão e Visão da empresa como objetos norteadores de suas ações. Sabe-se, também, que há pouca flexibilidade em relação às metas, mesmo que isso possa gerar pequenos danos à estrutura organizacional. A direção costuma usar exemplos do cotidiano para discutir problemas organizacionais, por exemplo, *“após aquele jogo do Brasil contra a Alemanha (aterrorizante!), a gente reuniu a galera para bater um papo, levantar o que a gente poderia aprender com a nossa falta de atenção, os acertos, os erros, enfim, é uma maneira de sempre poder colocar a cabeça para pensar”*. A empresa incentiva e ajuda na capacitação

profissional e graduação. Já foi divulgado aos colaboradores o objetivo de ter boa parte da equipe com MBA.

Em relação à família de códigos “prevalência da aprendizagem (estratégica) coletiva”, verificou-se que a empresa efetua cadastro dos projetos e processos, compartilha essas informações com os colaboradores após o término das atividades e solicita o *feedback* individual e coletivo. Essa prática se estende também às atividades externas dos colaboradores, como a participação em um curso, um evento ou informações obtidas na leitura de um livro ou um artigo.

Os problemas são discutidos informalmente, e tenta-se esgotar as possibilidades de resolução até que se reúna a equipe para um consenso, uma proposta definitiva e a criação de um sistema para acompanhar o desenvolvimento dessa solução. Para esse processo elege-se um líder que dará *feedback* à equipe. Esse líder possui autonomia para adotar melhorias e alterações no processo, para depois comunicar à equipe.

Os colaboradores têm visão sistêmica e ciência das condições de mercado que influenciam o negócio. Essa visão dá-se pela proximidade dos colaboradores ao executarem processos e pela utilização de colaboradores em diferentes setores para atividades de apoio. Todo esse compartilhamento de informações é reforçado pelo objetivo que é dado ao negócio, pois há consenso de que a empresa, além do resultado financeiro, também possui cunho social, ao desenvolver pessoas e contribuir com sua educação e cultura.

A empresa procura estar atualizada com as práticas e tendências do mercado, por exemplo, quando optou por não ser uma franquia e, sim, uma rede de licenciamento. Essa atualização decorre em grande parte de uma cultura aberta, que permite a inserção de novos conceitos e a participação ativa dos colaboradores. A “*intromissão*” – assertiva e com respeito – de um colaborador, ao opinar em outro setor, é aceita e até bem vista pela organização. A direção procura adotar uma liderança mais liberal – sem perder o controle – e incentiva a pró-atividade dos colaboradores.

Além da liderança, esse modelo de gestão também é resultado da adaptação da empresa ao perfil dos licenciados, que estão cada vez mais empreendedores, o que ocorre, por exemplo, ao fornecerem todo treinamento operacional, transferência

de *know-how* e apoio administrativo aos licenciados. A aprendizagem é facilitada à medida que os colaboradores são informados e percebem que as ações realizadas anteriormente pela empresa surtiram efeito positivo. Essa informação ocorre ao recontarem a história da empresa aos colaboradores, clientes e parceiros.

Alguns programas são adotados visando a melhoria da mão de obra, a exemplo do “*I chat*” – um programa de reuniões semanais com a orientação de profissionais de outras organizações. Os colaboradores sentem-se estimulados a participarem desses programas por serem eventos breves e alinhados com os objetivos da empresa. O *feedback* em relação ao conhecimento adquirido nesses eventos é voluntário, e essa liberdade parece estimular os colaboradores. A declaração de missão, visão e valores está formalizada no “*adesivo e na decoração da empresa*”. Todos têm acesso e podem lembrar essa informação.

A nova roupagem que foi dada ao negócio (de escola de inglês para licenciadora) gerou uma impressão de modernidade na organização e serviu como exemplo de inovação a ser seguido pelos colaboradores. Essa tendência à inovação e qualidade parece ser norteada pelos valores organizacionais de “*qualidade metodológica, qualidade de material, qualidade de ensino, preocupação com a educação e com a cultura*”.

Em relação à família de códigos “fatores mediadores”, notou-se que a empresa foi influenciada por fatores externos em seus processos, por exemplo, no fechamento de contratos com novas unidades e novos licenciadores, quando houve influência de fatores sociais e macroeconômicos, como a Copa do Mundo ou o aumento das taxas de desemprego. Outro exemplo de fator externo está na relação com os fornecedores, pois espera-se que estes acompanhem o desenvolvimento da empresa e não gerem problemas, como atrasos ou baixa qualidade. Fatores como esses podem acarretar o não atingimento das metas e, nesse caso, há uma reação, uma aprendizagem da equipe para entender os problemas e propor soluções.

Os exemplos de atitude e inovação por parte da direção, o estímulo à capacitação e a contratação de novos colaboradores com “*um perfil empreendedor*” criaram um clima organizacional propício à experimentação e à aprendizagem. Para que isso ocorresse, o erro foi aceito como parte do processo. Já o erro recorrente é tratado como um problema, sobre o qual os colaboradores possuem autonomia para discutirem, experimentarem e proporem soluções à direção. A rápida reação aos

problemas é adotada pelos colaboradores ao perceberem esse problema como um desperdício que pode gerar retrabalho, perda de tempo ou perda de rentabilidade. Nesse caso é realizada um análise mais profunda do *“por que se está errando?, se o erro é devido à aprendizagem ou outro motivo”*.

O incentivo à capacitação, o aproveitamento dos colaboradores em novas vagas, a conscientização dos colaboradores em relação às condições de mercado e o estímulo à iniciativa geraram o sentimento de pertencimento, “de pensar como dono da empresa”, e isso provocou um maior comprometimento dos colaboradores em relação aos resultados. A empresa procurou estruturar-se com *“mecânicas de trabalho, gestão estratégica”* e gestão por projetos, de modo que norteasse e delimitasse as ações dos colaboradores para atingirem as metas organizacionais.

Toda essa estrutura e cobrança pode ocasionar certo estresse nos colaboradores, mas isso é amenizado e equilibrado com o relacionamento próximo, por meio de incentivos, reconhecimento e valorização dos colaboradores. As mecânicas de trabalho abrangem a documentação de processos, a adoção de métricas, como a avaliação dos fornecedores. Os colaboradores possuem autonomia para validarem ou alterarem essas mecânicas, a exemplo da negociação ou troca de fornecedores.

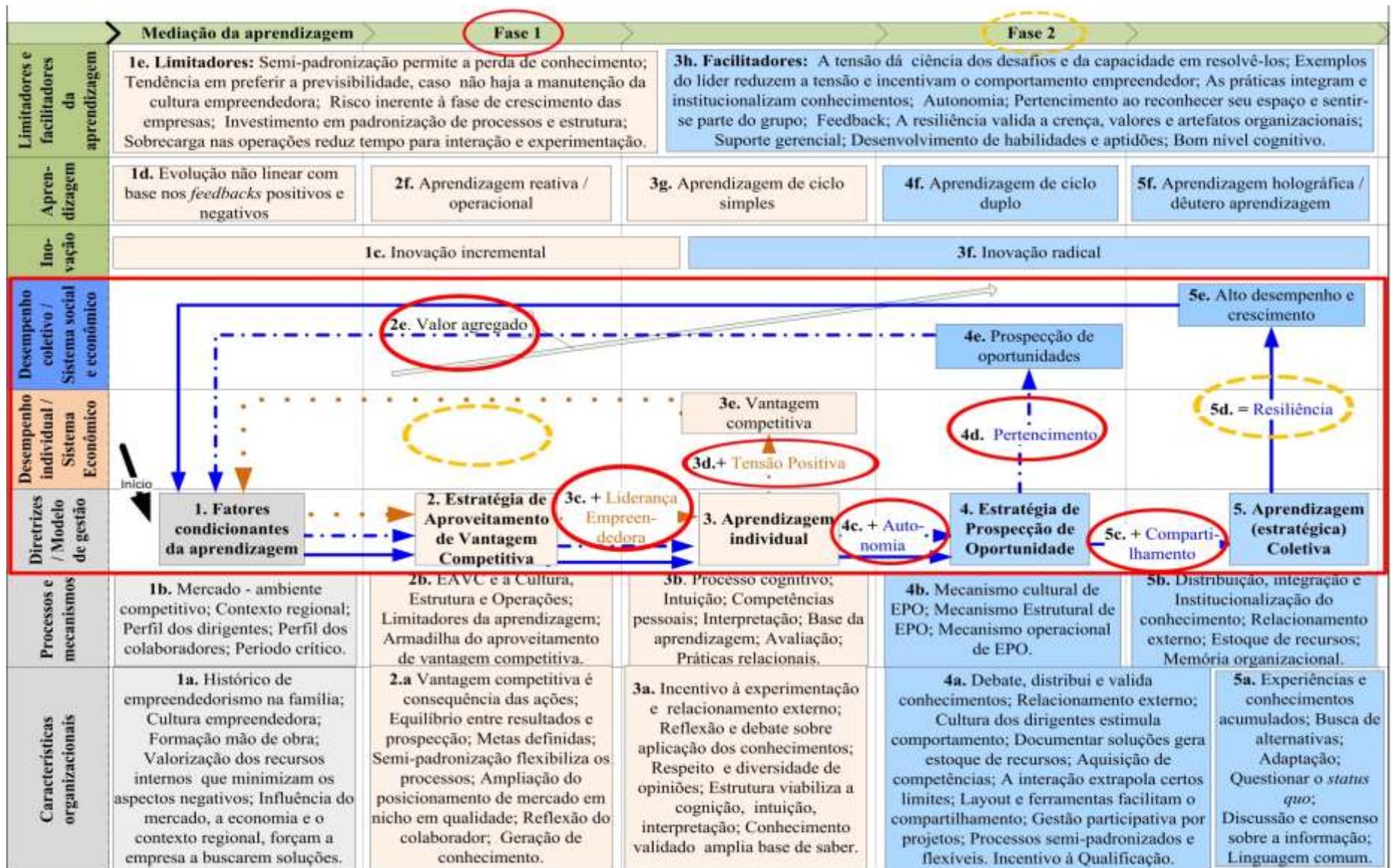
Para manter a empresa alinhada com a estratégia, os dirigentes procuram corrigir o rumo assim que percebem algum desvio. Essa correção é realizada por meio da comunicação com todos os níveis da organização, como forma de manter todos colaboradores alertas aos possíveis desvios das metas da empresa. Se necessário é realizada uma comunicação mais específica para um setor ou colaborador. Procura-se manter uma cultura organizacional bem aberta, na qual aceita-se e estimula-se a interação com outros ambientes ou experiências, a exemplo da permissão em conceder as entrevistas para este estudo, assim como pelo estímulo ao compartilhamento de informações e experiências dentro e fora da organização. A empresa tem por objetivo *“ter boa parte da equipe com MBA”*.

Análise dos dados da Empresa 4

No Quadro 13, a seguir, apresenta-se uma proposição do modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE na Empresa 4. Na parte superior do quadro (em

verde), destacam-se as fases evolutivas da mediação da aprendizagem, com os fatores limitadores e facilitadores da aprendizagem, os tipos de aprendizagem e de inovação. Nas faixas centrais, destacadas com um retângulo vermelho, apresenta-se uma proposição do modelo de fluxo da mediação da aprendizagem e destaca-se o desempenho coletivo, cujo foco procura equilibrar os sistemas social e econômico (em azul); o desempenho individual, cujo foco maior é o sistema econômico (em laranja); e as diretrizes e o modelo de gestão organizacionais (em cinza). As diretrizes e o modelo de gestão são detalhados em processos e mecanismos, assim como em características organizacionais.

Embora esta seção trate da análise intracaso, a partir da análise da Empresa 2 iniciou-se a observação dos fatores coincidentes com o caso anterior (destacados com elipses vermelhas de traço contínuo) assim como dos fatores não coincidentes (destacados com elipses laranjas de traço pontilhado). Esses dados serão tratados na próxima seção, na análise intercaso.



Quadro 13 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 4

No Quadro 13 retratou-se a evolução do processo de aprendizagem. Verificou-se que o histórico de empreendedorismo da família influenciou a cultura empreendedora dos filhos ao fundarem a Academia Washington (célula 1a), que por sua vez inseriram essa mesma cultura na organização. Esse histórico familiar é motivo de orgulho, e é apresentado, em forma de relato, aos novos colaboradores desde o início da organização, ao descreverem como o fundador criou a metodologia e estruturou a escola. Essa ênfase no histórico da organização reforçou o padrão cultural de empreendedorismo e inovação.

A gestão é compartilhada e a equipe aprende junto, com seus erros e acertos (célula 1d). Por se tratar de uma empresa ainda nova, os valores culturais estão muito ligados ao perfil dos dirigentes e ainda são superficiais – não se internalizaram totalmente, como crenças profundas. Isso faz com que alguns colaboradores ainda tenham tendência em adotar outros padrões de comportamento, a exemplo de preferir a previsibilidade em processos (célula 1e). Verificou-se, pelo menos, duas fases distintas na evolução da organização.

Na primeira fase, há preferência pela eficácia. A atuação próxima da direção, com seus *feedbacks* positivos e negativos, mantém a cultura organizacional alinhada aos valores desejados pela direção (célula 2f). Os processos ainda estão em estruturação, são semi-padronizados. Ainda não há gestão formal do conhecimento. O conhecimento tácito é transferido durante a execução dos processos e por meio da comunicação entre os pares. Inovações incrementais ocorrem em processos, do mesmo modo que os colaboradores procuram preparar-se melhor, buscando cursos de capacitação.

Ao crescer, a empresa passou a lidar com diferentes concorrentes em diferentes regiões. A aprendizagem é de modo adaptativo (célula 2f), pois a empresa começa a buscar soluções ao ter contato com novas situações. A cultura empreendedora faz com que a empresa reflita sobre seu posicionamento, flexibilize processos, defina metas e busque crescimento (célula 3a). Essas ações resultam em vantagem competitiva e a empresa obtém margem para expandir sua atuação.

Na segunda fase, o modelo de negócios está mais estabilizado e procurou-se otimizar o resultado por meio da eficiência. Novos colaboradores integram a empresa e a estrutura descentraliza-se para ficar mais ágil. Incentiva-se a experimentação e a reflexão sobre processos e soluções. Valoriza-se a iniciativa e o respeito. Os

colaboradores desenvolvem e validam novos conhecimentos ao terem mais autonomia (célula 4a). Os conhecimentos adquiridos anteriormente servem de base para questionar os processos e a aprendizagem ocorre em circuito simples (célula 3g) – ao prever possíveis falhas –, e posteriormente em circuito duplo (célula 4f) – ao questionarem os próprios processos.

O crescimento gerou novos desafios. Surge a tensão, que é amenizada pela proximidade da direção nas operações. A tensão é positiva ao dar ciência aos colaboradores sobre sua capacidade em resolver os desafios. As inovações passaram a ter maior impacto na empresa. A autonomia, o suporte gerencial e os limites organizacionais ampliados geram o pertencimento. Isso aumentou o comprometimento dos colaboradores e o desenvolvimento de novas oportunidades a serem exploradas (célula 3h).

O compartilhamento de informações e a adoção de ferramentas de gestão facilitaram a otimização de processos e o melhor aproveitamento da vantagem competitiva (célula 5a). A superação de obstáculos tornou a empresa mais resiliente, apta a novos desafios. Inicia-se o modelo de gestão por projetos e a formalização da estratégia. Percebe-se que a empresa estruturou-se para uma nova fase. A aprendizagem permitiu que os colaboradores criassem novos modelos e novas estruturas – é a aprendizagem holográfica ou deuterio-aprendizagem (célula 5e).

Síntese dos dados – Empresa 4

Percebeu-se fatores internos e externos que atuaram como condicionantes do processo de aprendizagem. Como fator interno, os dirigentes possuem histórico de empreendedorismo na família e conhecem muito bem o negócio administrado pelo pai. Esse perfil empreendedor, somado ao conhecimento e posteriormente à formação acadêmica dos dirigentes, imprimiu uma cultura empreendedora na empresa.

Essa cultura empreendedora decorrente do perfil dos dirigentes é muito comum em pequenas e médias empresas, mas neste caso, percebe-se que os dirigentes souberam como disseminar e manter essa cultura durante o crescimento da organização. Para que isso fosse possível, os dirigentes tomaram o cuidado de formar mão de obra com perfil adequado à continuidade da cultura e valores empreendedores. Essa cultura permite a experimentação e a iniciativa. Os dirigentes

estão muito próximos das operações e conseguem alinhar esses valores a todo momento.

Outro fator interno foi a percepção dos colaboradores e direção em relação aos períodos críticos – eventos que geram alguma influência sobre a empresa – e em relação à possível influência da concorrência. Percebe-se que há uma valorização dos recursos internos e competências organizacionais que minimizam uma possível influência negativa. Desse modo, aumenta a confiança e estimula-se novas ações e iniciativas por parte dos colaboradores e direção, no sentido de buscarem inovações e soluções aos problemas organizacionais, gerando conhecimento e aprendizagem.

Como fatores externos que condicionam o processo de aprendizagem, percebeu-se a influência do mercado, a economia e o contexto regional. Esses fatores afetam diretamente a empresa, que é forçada a procurar por soluções. O mercado é dominado por grandes *players* e há pouca informação sobre o setor. Já o ambiente econômico afeta as decisões dos empreendedores em investirem em novas unidades, assim como afeta a decisão de novos alunos frequentarem as escolas de inglês. O contexto regional propiciou condições de aprendizagem, na medida em que a escola de inglês praticamente cresceu junto com a cidade e tornou-se referência no ensino de inglês na região. Com o tempo, isso permitiu mais tranquilidade para a experimentação de novas soluções.

A empresa busca o aproveitamento de vantagem competitiva como consequência de suas ações e não como foco principal. Não foram verificados fatores identificados como mecanismo cultural de EAVC, pois a empresa possui como diretriz a cultura empreendedora em detrimento da previsibilidade. A empresa procura o equilíbrio entre resultados e prospecção de novas oportunidades e possui metas muito bem definidas, fatores que contribuíram com o norteamento das ações para os colaboradores.

Devido ao crescimento da empresa, procurou-se a padronização dos processos para facilitar as operações. Atualmente, os processos estão semi-padronizados, mas há a sensação de que a semi-padronização ainda não é suficiente para documentar todos os fluxos e operações da organização. Essa semi-padronização, ao mesmo tempo que pode permitir a perda de algum conhecimento gerado – pela falta de documentação –, pode também tornar mais flexíveis e adaptáveis os processos, exigindo a reflexão do colaborador e consequente geração de conhecimento.

A empresa parte de um posicionamento estratégico de mercado de atuação em nicho, com foco em qualidade, para uma amplitude maior de atuação. Isso define, em grande parte, as ações voltadas para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável e a prospecção de oportunidades em longo prazo. Como fatores limitadores da aprendizagem, percebeu-se que se não houver a manutenção da cultura empreendedora, alguns colaboradores tendem a preferir a previsibilidade de ações pré-planejadas. Isso se deve, em parte, à insegurança e a formação desses colaboradores.

Um risco, inerente a fase de crescimento da empresa, é percebido caso a organização invista em padronização de processos e estrutura. Isso aumentaria seu custo fixo, e uma das opções para equilibrar o orçamento seria a redução, proporcional, do gasto com os colaboradores. Isso poderia, de certa forma, precarizar a mão de obra, sobrecarregar as operações e, conseqüentemente, reduzir o tempo para interação, experimentação e inovação.

A prospecção de oportunidades tem sua base na cultura organizacional, no perfil dos colaboradores, na estrutura e no modelo de gestão da empresa. Os dirigentes são responsáveis por imprimirem sua cultura empreendedora na organização, assim como por incentivarem a formação dos colaboradores. Para manterem essa cultura, contratam pessoas dentro do perfil desejado e procuram criar meios de qualificar os colaboradores.

Essa cultura facilitou a experimentação, a prospecção de oportunidades e a assunção ao risco controlado, o que, normalmente, gera conhecimento para os colaboradores. A interação entre os departamentos chega, às vezes, a extrapolar os limites de responsabilidade e de atribuições de cada setor. O incentivo ao compartilhamento da informação disseminou o conhecimento, que é avaliado e internalizado como aprendizagem. Esse incentivo ocorre pela oferta de estrutura e ferramentas que facilitam esse compartilhamento, assim como pela motivação comportamental, com o exemplo e orientação dos dirigentes.

A estrutura oferecida compreende o *layout* da empresa, com sofás e TVs dentro das salas de trabalho, ligadas com *wireless* e projeção, para fomentar o compartilhamento da informação. O modelo de gestão é participativo, com estrutura por projetos e processos semi-padronizados e flexíveis. Os projetos possuem prazos e metas bem definidas.

A aprendizagem individual foi estimulada pelo incentivo à experimentação, qualificação, interação entre departamentos, relacionamento externo, autonomia e pela aceitação ao erro. Esses incentivos surtem efeito quando os colaboradores refletem sobre os conhecimentos gerados nas experiências pessoais e entendem como aplicá-los em seus processos ou na organização. Essa reflexão iniciou-se com a criação de imagens e metáforas pessoais advindas das experiências, construindo conhecimento em forma de um “mapa mental”.

A construção desse mapa foi orientada pelas competências e base dos indivíduos. Por ser de caráter subjetivo, esse “mapa” é de difícil transferência e explicitação. O incentivo à interação entre os departamentos fez com que houvesse discussão e debate entre pessoas e entre setores, com a provável transferência desses conhecimentos, mesmo que em alguns momentos extrapolasse “certos limites organizacionais, mas isso é bem aceito, desde que haja o objetivo comum, em prol da organização”, nas palavras do diretor.

Cada colaborador possui sua expertise e as opiniões diferentes são respeitadas, pois há reflexão e avaliação se esses diferentes pontos de vista são adequados à solução que se procura. Essa interpretação é bem aceita, pois há o consenso de que “ninguém é dono da verdade” e, portanto, quase tudo pode ser questionado. As práticas relacionais proporcionaram a estrutura necessária para viabilizar o processo cognitivo, a intuição, a utilização das competências pessoais, a interpretação e a avaliação dos conhecimentos gerados nas experiências pessoais. Esses conhecimentos, depois de validados, são internalizados, ampliando a base de aprendizagem do colaborador.

A seguir, os trechos relacionados a cada código das coletas de dados da Empresa 5 são analisados.

5.3.5. Codificação e análise dos dados da Empresa 5

Pró-Laudo Telerradiologia

Sócio / Diretor: Dr. Felipe Morais

Colaborador / Gestor de operações: Renan Barros

Verificou-se em relação à família de códigos “fatores condicionantes da aprendizagem”, que o aumento crescente da população e de seu poder aquisitivo, na última década, aumentou a demanda por serviços médicos. As clínicas e hospitais não estavam preparados para atenderem a essa demanda, e a terceirização de serviços foi uma alternativa. A América latina, até 2007, não dispunha de serviços de telerradiologia e a Pró-Laudo foi, em 2008, buscar essa tecnologia nos EUA. Trata-se de um serviço específico, que consiste na análise das imagens produzidas a partir do corpo humano, por equipamentos que escaneiam o corpo e produzem imagens.

A empresa iniciou, em 2009, a oferta dos serviços, ancorada em tecnologia e qualidade. Seu pioneirismo exigiu investimentos em divulgação, e após quase 5 anos, o mercado começa a aceitar esse serviço. A demanda e a concorrência crescem. Seus fundadores são médicos que, a partir de 2012, contaram com o apoio de especialistas nas áreas de tecnologia, marketing e administração para sustentar o crescimento da empresa. Hoje a empresa atende todo o território nacional, possui 15 funcionários diretos e cerca de 50 indiretos, prestando serviços remotamente. Os fundadores imprimiram uma cultura de aprendizagem e inovação na empresa e os colaboradores acabaram sendo contaminados com essa cultura. Nas palavras do diretor: [...] *com o tempo, há meio que uma seleção natural dos colaboradores, de acordo com os valores deles.*

Quanto a família de códigos “estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva”, verificou-se que alguns colaboradores, em determinadas áreas, ainda não se sentem aptos a tomar certas decisões. Os colaboradores têm receio de que, se algo der errado, haja algum tipo de represália por parte da empresa. A empresa adotou estudos de retorno de investimento e de mercado. No caso de um novo projeto, uma pessoa fica encarregada de sua implementação. Toda atividade e operações, inclusive do pessoal de atendimento e de suporte, pode ser feita remotamente, de casa. A empresa possui, atualmente, cerca de 50 radiologistas 100% remotos e 15 funcionários internos.

A empresa reconhece que não tem todas as competências necessárias e se dispõe a buscá-las fora. A compra de conhecimento contribuiu com a evolução de quem estava dentro da organização. Há a intenção de implantar plano de carreira, porém, atualmente, não há muitas opções na hierarquia, e caso o colaborador tenha alcançado seu limite na empresa, pode ser contratada outra pessoa. Procura-se

selecionar e atribuir funções aos colaboradores de acordo com perfil e competências.

Em relação à família de códigos “estratégia de prospecção de oportunidades”, constatou-se que em 2009, a empresa colocou um *stand* na Jornada Paulista de Radiologia – o primeiro *stand* de uma empresa de Telerradiologia na história do Brasil. A empresa teve que ensinar o novo mercado, que ainda não estava pronto para consumir o que se oferecia. Embora haja um claro direcionamento para a inovação, que pode gerar valor para o negócio, há grande cuidado com os protocolos dos procedimentos médicos.

Os fundadores, médicos, instruíram-se em como administrar e imprimiram uma cultura de aprendizagem na empresa. Com a maturidade, a empresa para de “apagar incêndio” e começa a detectar as causas-base dos problemas, pensando em médio e longo prazos. O aumento constante da demanda cria um ambiente dinâmico e adaptável. Cada líder de área direciona e orienta seus colaboradores. Esse processo é informal, mas baseado na gestão dos projetos.

O treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é realizado no dia a dia pelo próprio líder. Isso é permitido pela proximidade hierárquica e física. Os problemas são solucionados a todo o momento. A empresa busca literatura sobre o tema e procura pessoas que possam ajudar. É consenso de que a aprendizagem interna é fundamental para que a empresa mantenha um nível de crescimento adequado. O ambiente é livre para discussões sobre qualidade, trazer experiência de fora, experimentar e errar.

Já em relação à família de códigos “prevalência da aprendizagem individual”, verificou-se que a observação de grande oferta de anúncios contratando médicos para o interior despertou o interesse dos sócios para uma possível oportunidade de negócio. Esse interesse foi embasado por suas formações e histórico familiar, por exemplo: “*Meu pai era do interior e o pai dele [do sócio] aqui da cidade do Rio. Então a gente discutiu a possibilidade de criar alguma coisa, de conectar os médicos radiologistas que ficam nas grandes cidades... Víamos muitas ofertas de trabalho no interior, distante das grandes cidades.*” O desenvolvimento da carreira gerou mais subsídios para fortalecer a ideia de negócio: “[...] *durante os períodos de residência, verificamos a dificuldade dos hospitais e clínicas em manterem equipes especializadas para um serviço de análise radiológica detalhado, de qualidade.*”

Os colaboradores são vistos como recursos que podem manter a empresa estável, desde que evoluam e desenvolvam-se continuamente. A experimentação dos processos organizacionais, com uma mente aberta ao aprendizado, levou ao desenvolvimento de melhores práticas organizacionais: *“Eu acho que a cultura organizacional é um processo muito vivo, é muito mais vivo do que a literatura e os textos explicam, porque quando você passa por essa experiência, você percebe que realmente tem crenças e valores que não mudam. Mas na empresa, diferentes culturas se misturam, o ambiente muda e você aprende a aprender.”*

A interpretação e o entendimento de suas limitações, a comunicação aberta sobre suas vulnerabilidades com seus pares, levou a organização ao aprimoramento dos processos, por exemplo: *“[...] coisas que eu não tinha como aprender, eu não tinha como discutir o caso quando um cliente discordava do nosso laudo... Então, em uma das reuniões de conselho, eu propus que eu trocasse de área, porque achava que ia agregar mais valor na área de estrutura. Outro exemplo: [...] os sócios buscaram profissionais das áreas administrativa e tecnológica. Essa aquisição de mão de obra proporcionou rápida alavancagem da empresa.”*

A cultura de aprendizagem proporcionou um clima propício para a experimentação, aceitação do erro, inovação e conseqüente crescimento, o que gerou bases para o desenvolvimento do negócio. A experiência de busca de soluções para os problemas organizacionais dá ciência aos colaboradores sobre suas competências e sobre suas capacidades de resolvê-los, por exemplo: *“[...] eu percebia que a área de estrutura carecia de conhecimentos que eu poderia agregar [...]”*. A discussão sobre esses problemas entre a equipe levou todos a um grau maior de maturidade, por exemplo: *“Depois que a gente parou de ser apagador de fogueira e passou a ser detetive de causa base, a gente conseguiu dar uma estruturada boa aqui na empresa e crescer organizado. Começamos realmente a crescer, eu acho que foi com a maturidade em relação aos nossos processos e bastantes discussões.”*

As práticas que permitem o crescimento pessoal e a maior maturidade da equipe têm como base *“[...] um ambiente muito livre para discussão, de como fazer melhor, trazer experiência de fora, experimentar e errar.”* A partir desse “ambiente aberto”, foram propostas novas práticas a serem aprimoradas pelos colaboradores. O conhecimento gerado no aprimoramento dos processos e práticas, muitas vezes, supera as competências iniciais do colaborador: *“[...] quando a empresa está em um*

ambiente muito dinâmico, poder acreditar que você tem que aprender a aprender é mais importante que saber as coisas de início. Hoje em dia, a gente tem um ciclo de feedback relacionado à performance, melhoria e bônus por metas, e fora isso é bastante valorizado aqui dentro da empresa uma cultura de feedback, onde as pessoas ouçam o que pode ser melhorado e que tenham uma reação positiva em relação a isso.”

A manutenção do quadro de colaboradores dentro do perfil desejado contribuiu com a cultura da aprendizagem, por exemplo: “[...] eu estava fazendo treinamento com o pessoal da minha equipe financeira, contra erros de lançamento do dia a dia de contas a pagar e contas a receber. Uma pessoa absorveu e continuou bem, e a outra pessoa continuava recorrentemente cometendo os mesmos tipos de erros por falta de atenção, falta de cuidado e mesmo tentando dar tempo, fazendo junto várias tentativas. Eu desliguei essa pessoa da empresa porque a gente estava perdendo muito mais tempo corrigindo e deixando algumas coisas para trás do que efetivamente indo adiante.”

A cultura da aprendizagem é composta pela comunicação, incentivo, apoio da gestão e orientações, mas é formalizada e cobrada por meio de um sistema de avaliação do desempenho, composto por “metas da área de vendas e comissões. Já para os outros colaboradores, a avaliação de desempenho é aplicada de seis em seis meses. [...] Para existir bônus por desempenho, a empresa tem que ter atingido pelo menos 80% do seu faturamento previsto para aquele período. Entre 80% e 100%, o colaborador ganha 25% do salário de bônus, e acima de 100%, ele ganha 50% do salário de bônus. Além do bônus sobre o faturamento, tem a análise do diretor. [...] Eu posso dar até mais 25% de bônus pelo desempenho dele. [...]”

Em relação à família de códigos “prevalência da aprendizagem coletiva”, percebeu-se que a cultura de aprendizagem impressa pelos fundadores propiciou um aprimoramento coletivo, que foi viabilizado por diversas práticas informais. A formalização do processo pareceu não adequar-se à dinâmica organizacional, por exemplo, quando a empresa “tentou fazer um clube do livro, onde cada um iria ler um livro, e a cada X tempo iriam apresentar e discutir o livro. Mas informalmente isso já acontece na empresa...”

Uma prática formal é a comunicação eletrônica, por e-mail: “[...] pelo menos uma vez por semana tem alguém informando o que está acontecendo, a gente tem

um e-mail chamado Equipe Pró-Laudo.” A integração do conhecimento ocorre com o estímulo da autonomia na aprendizagem: *“Acho que a gente não tem muito essa questão de treinamento formalizado, é muito mais uma questão de passar adiante o nosso conhecimento, propor algumas leituras e acompanhar isso de perto, do que propor um programa de treinamento formal.”*

O relacionamento externo ocorre apenas no nível gerencial e de diretoria. A Pró-Laudo buscou diversas parcerias para se fortalecer. No exterior, fez parceria para infraestrutura com a Virtual Radiologic – a maior empresa de telerradiologia do mundo. A cultura de buscar informação está incutida na empresa, a exemplo de: *“[...] acredito que é impossível manter-se isolado do que está acontecendo. [...] Fomos procurar um mentor de empreendedorismo aqui no Rio. O César Salim foi o fundador do Instituto Genesis da PUC do Rio. [...] A gente marcou uma reunião com o Alexandre Ribenboim, que foi nosso terceiro sócio fundador, ele é engenheiro da computação. [...] O meu outro sócio se chama Felipe, ele iria a um congresso americano em dezembro de 2007.”* Estimula-se a participação de todos: *“As contribuições individuais sempre são aceitas e estimuladas no dia a dia, e aí analisamos sua aplicação, mas sempre agrega. [...] Com o trabalho conjunto reduzimos o tempo de entrega de um laudo de emergência...”*

A institucionalização da cultura e do conhecimento iniciou-se com a declaração de valores organizacionais: *“Durante uma dessas consultorias, a gente formalizou o que a Pró-Laudo espera da equipe e o que a equipe pode esperar da Pró-Laudo também. [...] Isso se tornou um documento amplamente divulgado para todos os colaboradores da empresa para nortear o comportamento, a cultura e as nossas decisões também são baseadas nesse código de valores.”*

O aumento da demanda e da concorrência foram notados como desafio e oportunidade para crescer. O processo estratégico e decisório requer escolhas a serem adotadas para o desenvolvimento organizacional. Embora seja pioneira, a empresa está se estruturando para melhorar continuamente e atender à demanda crescente: *“A empresa oferece ao cliente uma linha direta, com suporte médico e técnico durante as 24 horas do dia. Uma equipe de radiologistas mantém-se a postos para discutir os casos com os médicos solicitantes e tirar dúvidas com os técnicos que realizam os exames. [...] Hoje em dia a gente tem um processo de controle de qualidade, tem uma ferramenta de atendimento e suporte e a ferramenta de gestão*

dos clientes e possíveis clientes, a ferramenta de gestão do financeiro e a ferramenta operacional para poder fazer o negócio funcionar, operacionalmente falando.”

A consciência de que um erro poderia causar grande impacto pessoal levou a empresa a buscar excelência nos processos: *“Um erro pode ser um número estatístico, mas em relação a uma pessoa, uma família, pode ser um fator de muito sofrimento. Então a gente não abre mão da eficácia e ao mesmo tempo a gente tenta oferecer a maior eficiência possível.”* Os resultados estão validando os processos e práticas organizacionais: *“a empresa dobrou do ano passado para esse, e nesse mês nós comemoramos 250.000 pessoas atendidas.”*

Quanto a família de códigos “fatores de equilíbrio”, observou-se que a empresa tem consciência de que precisa alcançar, ao mesmo tempo, a eficácia – *“dos nossos laudos serem precisos e no prazo –, e ao mesmo tempo, seguirmos protocolos médicos de segurança – a eficiência.”* Esse padrão de efetividade é inerente ao procedimento médico e é transmitido e cobrado dos colaboradores. Esse padrão é esperado por todos. Os colaboradores que não se adaptam a esse perfil acabam excluídos do quadro. A direção procura deixar claro o posicionamento da empresa como base para decisões e comportamento. O aprendizado é estimulado continuamente, por meio de desafios e orientação do gestor. A autonomia é incentivada com a definição de prioridades e metas em cada setor, mas não há formalização excessiva de processos, para que haja flexibilidade e acessibilidade.

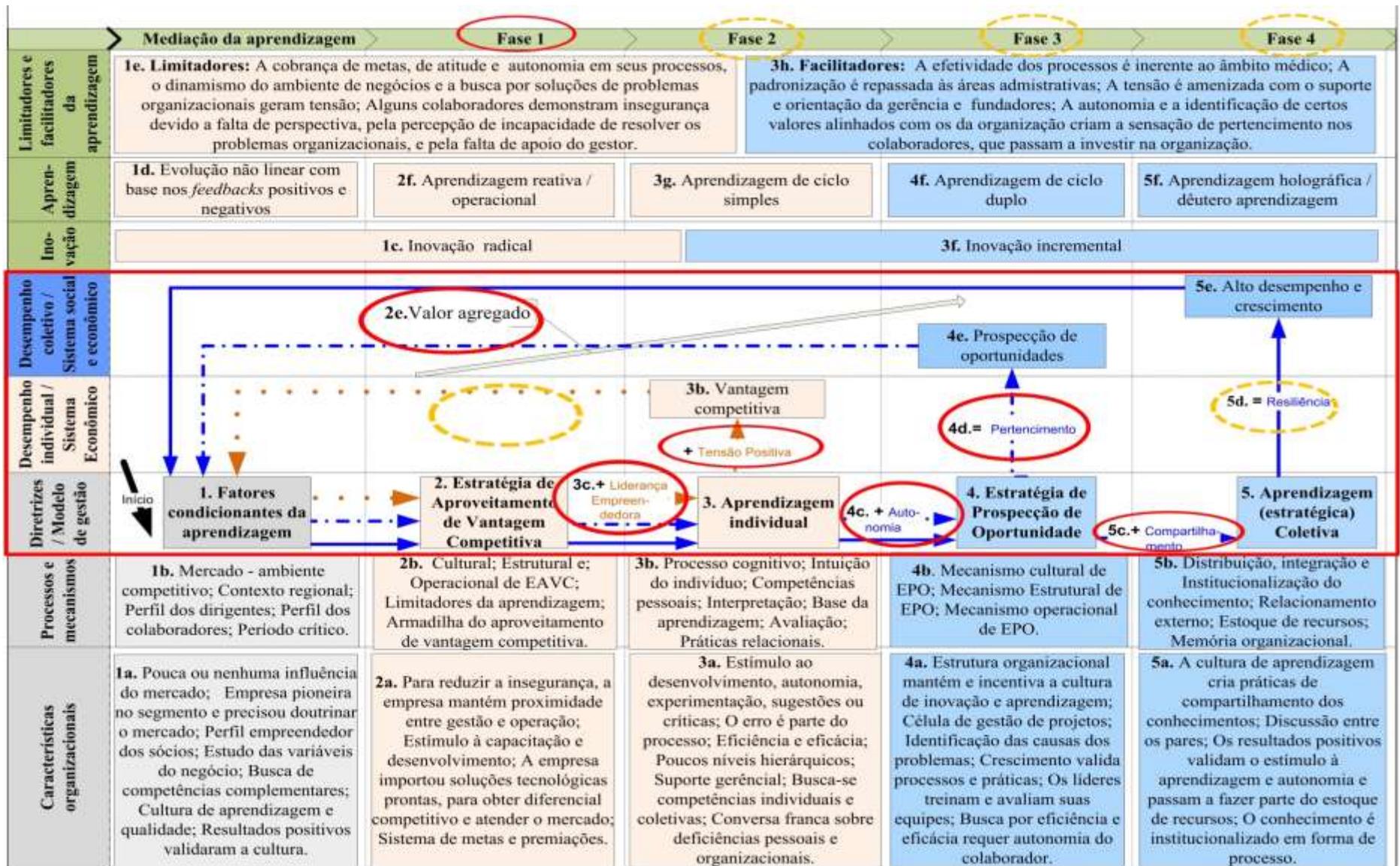
Essa cultura de aprendizagem e inovação é validada na medida em que os resultados favoráveis confirmam as ações passadas e presentes. Os colaboradores parecem investir na organização, pelo apoio e capacitação que recebem, e pela perspectiva de crescimento da empresa. Percebem que há possibilidade de desenvolvimento hierárquico a médio e longo prazos, considerando o provável crescimento da organização. A segurança e o apoio que recebem gera a sensação de pertencimento nos colaboradores, notável, por exemplo, na seguinte fala: *“A gente estimula aqui o aprendizado. As pessoas são colocadas perante desafios e estimuladas a buscar elas próprias, com o apoio do líder, as soluções. Isso é constante aqui, e a gente vê que é bastante interessante essa performance de aprendizado dos colaboradores, é um dia a dia de buscar soluções novas. [...] As pessoas que aceitam criam uma linha de valores. A partir do momento que a pessoa tem um conjunto de valores alinhados com os da empresa, ela se sente feliz e vai ficando. Então você*

aceitar a melhoria, a inovação, é uma coisa que é bem presente aqui na empresa.”

Análise dos dados da Empresa 5

No Quadro 14, a seguir, apresenta-se uma proposição do modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE na Empresa 5. Na parte superior do quadro (em verde), destacam-se as fases evolutivas da mediação da aprendizagem, com os fatores limitadores e facilitadores da aprendizagem, os tipos de aprendizagem e de inovação. Nas faixas centrais, destacadas com um retângulo vermelho, apresenta-se uma proposição do modelo de fluxo da mediação da aprendizagem e destaca-se o desempenho coletivo, cujo foco procura equilibrar os sistemas social e econômico (em azul); o desempenho individual, cujo foco maior é o sistema econômico (em laranja); e as diretrizes e o modelo de gestão organizacionais (em cinza). As diretrizes e o modelo de gestão são detalhados em processos e mecanismos, assim como em características organizacionais.

Embora esta seção trate da análise intracaso, a partir da análise da Empresa 2 iniciou-se a observação dos fatores coincidentes com o caso anterior (destacados com elipses vermelhas de traço contínuo) assim como dos fatores não coincidentes (destacados com elipses laranjas de traço pontilhado). Esses dados serão tratados na próxima seção, na análise intercaso.



Quadro 14 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 5

Conforme o Quadro 14, verificou-se que a empresa foi criada com base em uma inovação radical (célula 1a). Pode-se afirmar que na fase inicial, a aprendizagem entre os fundadores foi holográfica ou dêuteroaprendizagem (célula 5e), pois os sócios desenvolveram um novo modelo de negócio (célula 3f). Os próprios sócios, no início da operação, não possuíam metas claras e estavam dispostos a adequar sua oferta à demanda. Embora a organização inicie com o tipo de aprendizagem holográfica no nível da diretoria, o processo de aprendizagem nos níveis tático e operacional inicia-se na segunda fase, de forma não linear e reativa (célula 2f).

A cultura organizacional é uma dinâmica formada pelos diferentes perfis dos colaboradores, somados às diretrizes da empresa, influências externas e aos perfis dos fundadores. Atuar em uma empresa ainda sem referência exige certo desprendimento e assunção ao risco por parte dos colaboradores. Alguns colaboradores sentem-se inseguros pela incerteza do mercado ou pela pouca perspectiva de carreira que uma empresa de médio porte pode oferecer (célula 1e). É interessante verificar que a efetividade dos dirigentes, inerente aos procedimentos médicos, passa a ser referência para toda a empresa. Com o passar do tempo, a cultura organizacional vai estabilizando-se devido a proximidade e ao *feedback* constante da diretoria e dos gestores (célula 3h).

A terceira fase exige persistência dos fundadores em doutrinar o mercado. A necessidade dos clientes era latente, e foi preciso a participação em feiras e muita divulgação dos serviços oferecidos. Não havia fornecedores nacionais e foi preciso a parceria com empresas do exterior. A concorrência surge apenas quando o mercado começa a entender os benefícios do novo serviço (célula 2a).

A empresa obtém retorno de seu vanguardismo e investimentos, e começa a crescer (célula 3e). Para sustentar o crescimento, os sócios buscam competências complementares e contratam profissionais para as áreas técnica e administrativa. Esses novos gestores implementam inovações incrementais nos processos, como sistemas de metas e premiações. Reforça-se o estímulo à capacitação dos colaboradores e a cultura de aprendizagem (célula 2f).

Após a turbulenta fase de estruturação da empresa, iniciou-se a quarta fase, na qual passou-se a investir na efetividade dos processos (célula 4a). A comunicação é aberta e franca, discutem-se as deficiências pessoais e organizacionais. Procura-se manter uma estrutura enxuta para facilitar a proximidade entre os níveis hierárquicos.

A maior autonomia dos colaboradores fez com que o erro fosse aceito como parte do processo (célula 3a). Os “*fins justificam os meios*” e os resultados validam as ações, que reforçam a certeza em relação ao caminho tomado. O suporte gerencial reduziu a tensão e a insegurança. A autonomia e a identificação de valores alinhados aos da organização geraram o pertencimento, e isso aumentou o compromisso dos colaboradores para com a empresa (célula 5a).

Com autonomia e pertencimento, a organização está integrada e mais segura para enfrentar os percalços do mercado. Essa integração possibilitou alto desempenho e crescimento (célula 5f).

Síntese dos dados – Empresa 5

Entre os fatores condicionantes da aprendizagem, percebeu-se a pouca influência dos fatores externos. A empresa, por ser pioneira em sua área, precisou doutrinar o mercado sobre o que era telerradiologia. Após cinco anos, começaram a colher os resultados, assim como a surgir concorrentes e o mercado a expandir-se. Nesse cenário, foi essencial o perfil empreendedor dos sócios, estudando as variáveis do negócio, buscando competências complementares e imprimindo na organização uma cultura de aprendizagem e qualidade. Os resultados positivos, ao longo dos anos, validaram essa cultura organizacional.

Embora a empresa procure adotar uma cultura aberta, alguns colaboradores ainda demonstram insegurança e receio de represálias em caso de erros. A insegurança pode ser gerada pela falta de perspectiva dentro da hierarquia organizacional, pela percepção de incapacidade em resolver problemas organizacionais, ou pela percepção de falta de apoio do gestor. Alguns colaboradores não adaptam-se ao perfil empreendedor e autônomo do grupo e acabam sendo excluídos. Para reduzir a insegurança, a empresa mantém a proximidade entre gestão e operação, assim como estimula a capacitação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

A empresa importou soluções tecnológicas prontas, para obter diferencial competitivo e atender o mercado. O pioneirismo dos sócios evidencia a tendência cultural de inovação e aprendizagem. Esse padrão cultural foi impresso na organização pelos sócios. Toda estrutura organizacional foi pensada para manter e

incentivar essa cultura, a exemplo da criação de uma célula de gestão de projetos, para otimizar processos e identificar as causas bases dos problemas. A estabilidade confirma os processos e práticas, e traz maturidade para a organização.

Os próprios líderes treinam suas equipes no dia a dia da empresa, isso permite ao gestor avaliar seu colaborador e manter o padrão cultural da organização. A exemplo dos sócios, os colaboradores são estimulados a desenvolverem-se e a terem autonomia. A experimentação, com alguma base teórica, é incentivada e vista como ferramenta de aprendizagem. O erro é aceito como parte do processo. Em se tratando de procedimentos médicos, as ações são norteadas pelo conceito de eficiência e eficácia. Esse mesmo norte é utilizado para estimular os colaboradores a entenderem e raciocinarem sobre os problemas organizacionais e buscarem soluções.

Há poucos níveis hierárquicos e todos possuem acesso para sugerirem melhorias ou fazerem críticas. O suporte da gerência facilita a correta interpretação dos processos ou problemas organizacionais. A competência pessoal é um diferencial para o colaborador adaptar-se mais facilmente ao ambiente dinâmico e à cultura de aprendizagem. Busca-se fora da empresa as competências necessárias, desde que não haja na organização. A conversa franca sobre as deficiências pessoais e organizacionais aprimora os processos. O estímulo pessoal à inovação e à aprendizagem é reforçado por um sistema de metas e premiações.

A cultura de aprendizagem cria várias práticas informais de compartilhamento e distribuição dos conhecimentos gerados nas experiências de busca de soluções de problemas organizacionais, assim como de transferência de conhecimentos pessoais entre os colaboradores. O relacionamento com fornecedores e agentes externos ocorre apenas no nível gerencial e de diretoria, e o conhecimento gerado nessas experiências pode ser transferido aos demais colaboradores por e-mail semanal ou no contato diário. A integração dos conhecimentos ocorre com o estímulo à autonomia e à aprendizagem, por meio da discussão entre os pares.

Na medida em que surgem resultados positivos, as ações são validadas e reforçam a adoção de novas ações voltadas para o estímulo à aprendizagem e autonomia. Essas ações passam a fazer parte do estoque de recursos da organização, pois servem de exemplo a outros colaboradores. O conhecimento passa a ser institucionalizado em forma de processo em uma plataforma virtual, assim como pela declaração de valores da organização.

A efetividade dos processos é inerente aos procedimentos médicos. Esse padrão também é repassado às áreas administrativas. A cobrança de metas, o dinamismo do ambiente de negócios e a busca por soluções de problemas organizacionais geram algum tipo de tensão. Essa tensão é amenizada com o suporte e orientação da gerência, mas é necessário que o colaborador tenha atitude e alcance maior autonomia em seus processos. A orientação próxima dos gestores e os exemplos dos fundadores norteiam o comportamento dos colaboradores. A autonomia é uma palavra chave na organização. Essa autonomia e a identificação de certos valores alinhados com os da organização criam a sensação de pertencimento nos colaboradores, que passam a investir na organização.

A seguir, os trechos relacionados a cada código das coletas de dados da Empresa 6 são analisados.

5.3.6. Codificação e análise dos dados da Empresa 6

Observou-se na família de códigos “fatores condicionantes da aprendizagem”, que o mercado farmacêutico brasileiro é um setor restrito, pois existem no máximo dez clientes que são atendidos por empresas nacionais ou estrangeiras. O setor é extremamente regulado pela ANVISA. Para fazer frente à concorrência global, a empresa trabalha com pequenas quantidades de fármacos de alto valor agregado. A vantagem competitiva da empresa está na sua proximidade das indústrias da América Latina, reduzindo custos e prazos de importação.

A entrada de novas empresas nesse mercado é dificultada por serem produtos muito específicos, regulados, e pela necessidade de se estabelecer uma relação de confiança em relação à qualidade e aos processos produtivos. Há pouca mudança nos agentes – fornecedores, clientes ou órgãos reguladores.

O empresário e fundador é químico com especialização em administração industrial pelo Instituto Vanzolini. Ele foi executivo de um grande laboratório durante oito anos, e atua na área há mais de 30 anos. Seu sócio tem o mesmo perfil, mas por questões pessoais ele se afastou da empresa há dois anos. A empresa é bem enxuta e o diretor está sempre próximo às operações. A empresa possui baixa rotatividade e seus colaboradores são especialistas em suas áreas de atuação. Há grande interação

entre os departamentos e pessoas. O clima é cordial e profissional.

A empresa iniciou suas atividades em 2002, incubada no CIETEC, em uma área de 40 m². Isso proporcionou aporte tecnológico e logístico para a organização. A empresa pretendia iniciar as vendas em 8 meses, mas só receberam o certificado da ANVISA após 26 meses. Para quebrar a resistência do mercado, a empresa começou a participar de feiras e eventos. Sua consolidação ocorre em 2008, quando começa a ser procurada por alguns grandes laboratórios. Para atender essa nova demanda, foi necessário expandir suas instalações e renovar o contrato de incubação. Com o afastamento de um dos sócios, a empresa precisou reestruturar-se. O crescimento mais acentuado começou em 2011. A empresa tem crescido cerca de 60% ao ano, já está exportando e deve ampliar suas instalações em breve.

Em relação à família de códigos “estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva”, verificou-se que a burocracia e a falta de incentivo governamental são barreiras que obrigam a empresa a superar vários obstáculos. A pequena empresa precisa ter o mesmo desempenho que as grandes organizações. O ambiente regulado requer processos estruturados e documentados. A burocracia e a regulamentação do setor fazem com que a organização adote estrutura e processos pré-definidos, o que acaba facilitando a gestão, por haver um único caminho a seguir. Essa estrutura permite o acompanhamento e a replicação dos processos por qualquer colaborador que tenha as competências específicas para aquela atividade.

Em ambientes extremamente regulados, não há espaço para a criatividade, mas espera-se pró-atividade e comprometimento dos colaboradores, que participam ativamente de todo o processo. Se há sugestões, os colaboradores comunicam aos demais e, após consenso, essa sugestão pode ser aplicada ou não.

Foi necessária persistência e adequação da oferta para entrar no mercado. A concorrência é global e a vantagem competitiva da empresa está em produzir pequenas quantidades de fármacos de alto valor agregado com custos e prazos menores, comparados aos produtos importados. A empresa procura estabelecer relações de confiança com seus clientes. Cada lote de produto leva cerca de um mês para ficar pronto, e toda a organização participa do processo. O fluxo de trabalho é sazonal, com períodos de maior e menor demandas. Em alguns momentos, algumas tarefas são priorizadas em detrimento de outras.

Atender aos parâmetros mundiais de qualidade é um requisito essencial para atuar no segmento, mas devido ao “custo Brasil” (infraestrutura, tributos e burocracia), a empresa consegue atender apenas os países da América Latina, devido aos menores prazos de atendimento e custo com frete.

Sobre a família de códigos “estratégia de prospecção de oportunidade”, verificou-se que, em 2012, a empresa recebeu o certificado de boas práticas de fabricação, o que viabilizou a exportação e consolidou a empresa nesse mercado restrito. Novas restrições levam a empresa a estruturar-se para atender às exigências dos órgãos reguladores e do mercado. O diretor afirma: “[...] *a nossa intenção, quando a gente entrou com um projeto aqui no Cietec, era só de desenvolver a tecnologia e oferecer essa tecnologia, e trabalhar com as fábricas químicas nacionais.*”

Os colaboradores precisam possuir competências básicas para cumprir suas funções, e espera-se desses funcionários pró-atividade e comprometimento. A interação entre os departamentos é estimulada. Apesar do bom clima organizacional, da proximidade entre os colaboradores e da liberdade para sugestões, a empresa não é vista como uma família, e sim como um ambiente profissional. Os funcionários percebem a empresa como uma equipe, um time. Essa interação proporciona visão sistêmica para os colaboradores...

Sobre a família de códigos “prevalência da aprendizagem individual”, observou-se que os percalços burocráticos e mercadológicos forçaram os colaboradores a compreender e encontrar soluções para os problemas organizacionais, por exemplo: “a) [...] *pensando para tentar resolver o assunto, a gente vai amadurecendo a ideia e pergunta para a pessoa que tem contato com aquilo para ver se realmente pode, e aí acaba encontrando uma solução;* b) [...] *a nossa intenção, quando a gente entrou com um projeto aqui no Cietec, era só de desenvolver a tecnologia e oferecer essa tecnologia, e trabalhar com as fábricas químicas nacionais...;* c) *Eu vejo o que já aconteceu, se a gente tem parâmetro para isso, se não, vou pesquisando, ou eu entro em contato com pessoas que estão na mesma área e peço ajuda.*”

A interpretação do ambiente externo e interno contribuiu com uma melhor gestão: “d) [...] *mas aí a gente viu que as fábricas químicas nacionais poderiam não estar aparelhadas ou adequadas àquilo que a gente queria fazer, oferecer a elas.*” As competências são essenciais para atender à demanda de cada cargo. É desejável uma maior capacitação dos colaboradores: “[...] *resolvemos desenvolver e aplicar*

tecnologia para explorar a produção em pequena escala de fármacos de alto valor agregado e de difícil acesso às indústrias farmacêuticas.”

A aprendizagem ocorre com o aprimoramento e adaptação do pessoal às condições de um ambiente regulado. Há consciência de que o foco da empresa é a qualidade, e isso orienta as ações dos colaboradores. A estrutura organizacional e toda documentação dos processos exigida para atender aos órgãos reguladores também serve de base para um desenvolvimento mais ágil. A abertura no relacionamento entre os colaboradores facilita o *feedback* positivo e/ou negativo para a correção ou alinhamento dos processos. Não há punição, e sim orientação aos colaboradores. Isso é percebido positivamente e estimula novas ações. Dúvidas e questões sobre a organização são compartilhadas de modo informal no “cafezinho”.

Na família de códigos “prevalência da aprendizagem coletiva”, notou-se que os colaboradores possuem visão do sistema como um todo, do produto no contexto da planta e da planta no contexto de cada produto isoladamente. O próprio processo requer essa visão. Como a empresa é enxuta, todos colaboradores interagem constantemente. O processo regulamentado pela ANVISA não permite alterações, mas pequenas atitudes visando à melhoria da empresa são tomadas pelos colaboradores.

Esse mercado requer transparência e credibilidade nos processos. O relacionamento externo contribui com o fortalecimento da credibilidade no mercado e com o abastecimento de informações valiosas para a base de aprendizado dos colaboradores. Devido a burocracia e a complexidade dos produtos, a empresa relaciona-se com despachantes aduaneiros para a exportação de produtos, com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), com universidades (USP), incubadora (CIETEC), agências de fomento para financiamento de atividades (FAPESP), diversos órgãos reguladores, como a ANVISA, fornecedores de matéria-prima e clientes.

Para solucionar algum problema, os colaboradores consultam a base de dados da empresa, os contatos externos e também fazem uso de sua rede pessoal de relações, a exemplo de “[...] *amigos, pessoas que estão na mesma área, pessoas de outras empresas e amigos da mesma área.*” A solução do problema é documentada e o conhecimento gerado nos relacionamentos também é compartilhado informalmente entre os colaboradores. A estrutura hierárquica reduzida permite a rápida discussão e resolução dos problemas. Essa agilidade é fundamental, visto que

a empresa, com poucos funcionários, acaba tendo o mesmo volume de trabalho que uma grande organização, com mais recursos.

Os obstáculos burocráticos exigem superação por parte dos colaboradores. A colaboração dos funcionários, muitas vezes, supera as expectativas do diretor. Os colaboradores têm ciência de suas responsabilidades em relação ao processo, a sobrecarga para os demais setores, a imagem da empresa, e pelo produto ser um fármaco a ser utilizado na composição de remédios. O reconhecimento por parte do mercado gerou estabilidade e permitiu crescimento organizacional com um foco maior em aproveitamento de vantagem competitiva.

Sobre a família de códigos “fatores de equilíbrio”, percebeu-se que o excesso de burocracia e as exigências dos órgãos reguladores geram tensão na organização. O trâmite dos processos nos órgãos reguladores chega a durar três vezes o prazo legal previsto. A falta de simplificação e centralização do controle no setor faz com que a empresa tenha que prestar contas para diversos órgãos, como a “*Polícia Federal, Polícia Civil, Ministério do Exército, Organização Mundial de Saúde, ANVISA, Sívisa e Covisa*”, além de prestar contas sobre as obrigações tributárias e trabalhistas a que toda empresa está sujeita. Embora todo esse excesso de burocracia e controles cause desânimo nos colaboradores, é uma condição básica para a sobrevivência da empresa no setor.

A tensão é positiva na medida em que leva a organização a adotar protocolos de controle e monitorar todos os processos. Isso garante a qualidade dos produtos. Como essa exigência é igual para todas as empresas do setor, isso não é um fator que gere diferencial competitivo. O diferencial da empresa está no atendimento rápido e customizado que uma estrutura mais enxuta pode proporcionar, pois os problemas e discussões são resolvidos em prazos mais curtos se comparados às grandes empresas.

A tensão que o excesso de burocracia pode causar é amenizada pela liderança próxima, pelo espírito de equipe e pela verificação de que a empresa está no caminho certo: “[...] a gente cresceu 60% em 2013 e vai crescer mais 60% em 2014, então pra nós foi uma avalanche de coisas para fazer...” Os *feedbacks* negativos e positivos norteiam o comportamento adequado dos colaboradores, que são incentivados a terem pró-atividade. O erro ocasional, decorrente de uma ação pró-ativa, é bem aceito. Não há punição, e sim orientação. Já o erro intencional ou recorrente é analisado com

orientação próxima.

A empresa procura oferecer um pacote razoável de benefícios, como convênio médico, benefícios garantidos por lei e pagamento de bolsas parciais de estudo, o que colabora para a manutenção de um bom ambiente organizacional. O diretor conhece cada um dos colaboradores e sabe de suas competências e deficiências: “[...] *identificamos retrabalho e gargalos pelo contato próximo com as pessoas. Todos nós estamos o tempo todo participando de toda atividade da empresa.*” A empresa não é vista apenas como uma ferramenta para fazer dinheiro para os donos, mas sim entendida como um instrumento social de crescimento das pessoas.

Os colaboradores são capacitados e comprometidos com a organização. Eles possuem acesso às informações e acompanham o desenvolvimento da empresa. Há *“liberdade de sugerir, de criticar, de pedir aumento de salário, vale transporte, etc. Eles se envolvem, sabem a escala de entregas e têm compromissos a cumprir. As pessoas se sentem bem e colaboram acima das expectativas. A cobrança pessoal por não errar é maior do que a cobrança da empresa. Os comportamentos mais valorizados nos colaboradores são o comprometimento e a ética. O que facilita a aprendizagem é a harmonia e a interação entre departamentos.”*

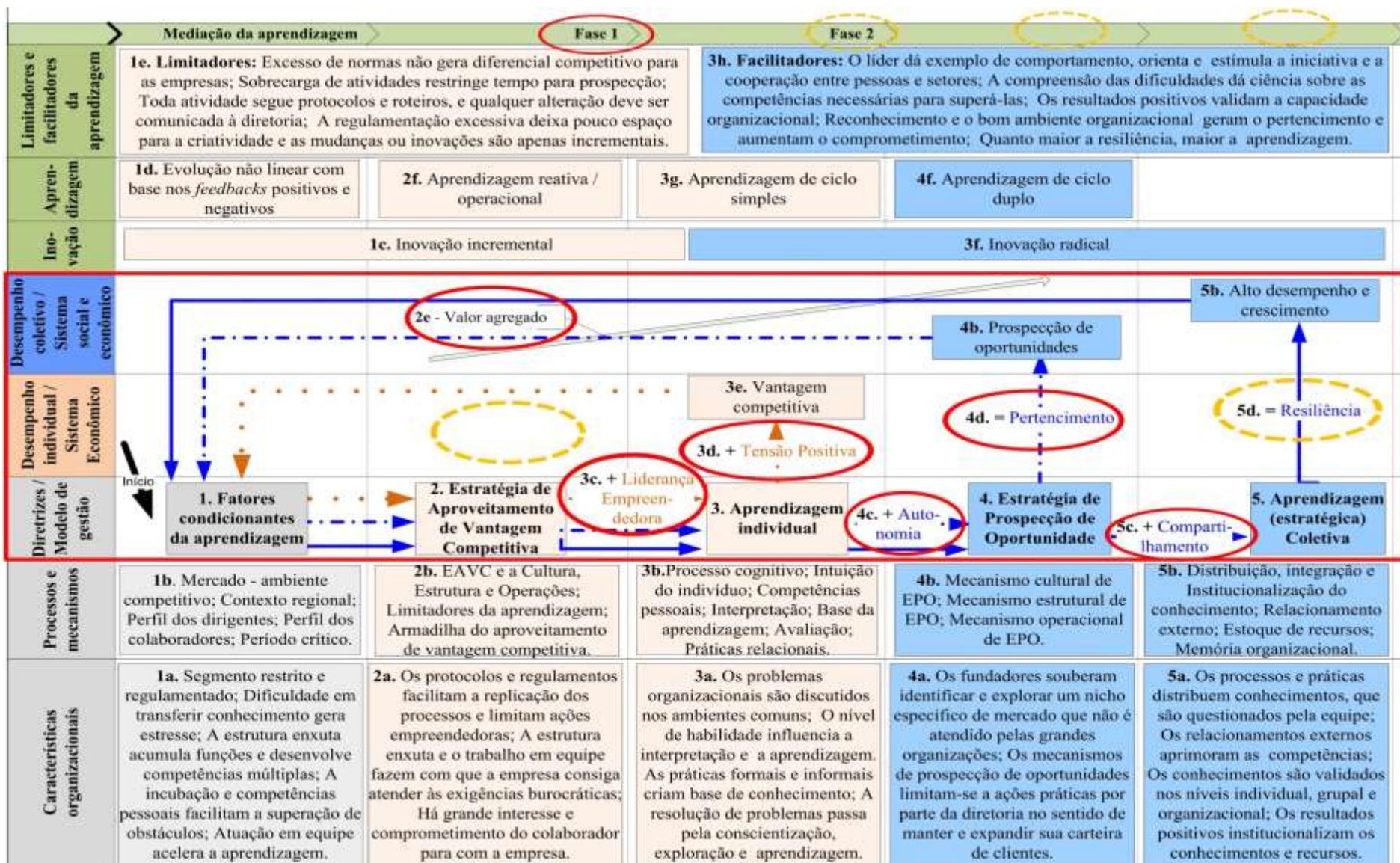
O afastamento do sócio com a reestruturação da empresa e a superação dos entraves burocráticos tornaram a organização mais resiliente. A superação desses percalços acabou forçando o desenvolvimento e a aprendizagem organizacional. Alguns fatores destacaram-se na manutenção do equilíbrio organizacional para que ocorresse a aprendizagem estratégica, como a tensão, a liderança empreendedora, a autonomia e o pertencimento.

Análise dos dados da Empresa 6

No Quadro 15, a seguir, apresenta-se uma proposição do modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE na Empresa 6. Na parte superior do quadro (em verde), destacam-se as fases evolutivas da mediação da aprendizagem, com os fatores limitadores e facilitadores da aprendizagem, os tipos de aprendizagem e de inovação. Nas faixas centrais, destacadas com um retângulo vermelho, apresenta-se uma proposição do modelo de fluxo da mediação da aprendizagem e destaca-se o desempenho coletivo, cujo foco procura equilibrar os sistemas social e econômico (em

azul); o desempenho individual, cujo foco maior é o sistema econômico (em laranja); e as diretrizes e o modelo de gestão organizacionais (em cinza). As diretrizes e o modelo de gestão são detalhados em processos e mecanismos, assim como em características organizacionais.

Embora esta seção trate da análise intracaso, a partir da análise da Empresa 2 iniciou-se a observação dos fatores coincidentes com o caso anterior (destacados com elipses vermelhas de traço contínuo) assim como dos fatores não coincidentes (destacados com elipses laranjas de traço pontilhado). Esses dados serão tratados na próxima seção, na análise intercaso.



Quadro 15 - Modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE da Empresa 6

Com base no Quadro 15, percebeu-se duas fases distintas na organização. Na primeira fase, a aprendizagem é reativa e a inovação é incremental (células 2f e 1c). A empresa foi fundada com toda a bagagem de conhecimento dos fundadores e funcionários, e suporte da Incubadora. Essa bagagem e suporte contribuíram para a superação de obstáculos iniciais, mas devido ao mercado ser extremamente restritivo, esses conhecimentos não foram suficientes para eliminar as turbulências, e a empresa foi obrigada a adaptar-se às condições de mercado (célula 1a). Alguns fatores limitadores, como o excesso de normas e regulamentação, geraram sobrecarga de trabalho e o resultado inicial ficou aquém do esperado (célula 2c).

Na segunda fase, mudou-se o foco da organização e passou-se a oferecer produtos ao invés de serviços (célula 3g). As soluções para os problemas são discutidas nos ambientes comuns. Os colaboradores acompanharam os resultados e perceberam que deveriam trabalhar em equipe para superar obstáculos e a empresa prosperar (células 2a e 3a).

A mudança e foco gerou vantagem competitiva (célula 3e), a liderança está sempre próxima à operação. Procura-se manter um clima cordial e profissional, com autonomia para o colaborador expressar-se e sugerir melhorias. A regulamentação dos processos, ao mesmo tempo que restringiu possibilidades de inovação, propiciou foco e especialização na operação, otimizando o desempenho. Os resultados são reconhecidos e os colaboradores comprometem-se além do esperado. O melhor desempenho permite à direção da empresa a prospecção de novas oportunidades, como a ampliação da carteira de clientes (célula 4a).

Com a ampliação da carteira de clientes, surgiram novos desafios e novos conhecimentos foram agregados à empresa. Com um estoque de recursos e memória organizacional suficientes para amenizar a tensão por ter que cumprir novos prazos e normas (célula 5a), a empresa se habilita a obter alto desempenho e crescimento (célula 5e).

Síntese dos dados – Empresa 6

O ambiente extremamente regulamentado e restrito condicionou a aprendizagem organizacional para que a empresa fosse capaz de atuar nesse ambiente. Os agentes atuantes, como concorrentes e fornecedores, estão sujeitos às

mesmas regras e normas. Por serem as mesmas normas para todos os agentes, não é gerado grande diferencial competitivo para as empresas. As organizações veem-se obrigadas a desenvolver outras fontes de vantagem competitiva. Portanto, as empresas atuantes nesse tipo de setor devem, ao mesmo tempo, por um lado, aprender como atuar e atender as diversas exigências do setor, e, por outro lado, aprender como desenvolver fontes de vantagem competitiva.

No caso da Empresa 6, o fundador já possuía cerca de 30 anos de experiência em uma multinacional do setor, o que contribuiu para o atendimento de grande parte das exigências do mercado. Mas toda essa experiência não foi suficiente para livrar a empresa do estresse característico da fase inicial das organizações. A estrutura mais enxuta da organização fez com que os colaboradores desempenhassem várias funções e desenvolvessem competências em várias áreas.

Alguns fatores contextuais foram essenciais para o desenvolvimento de competências organizacionais, como a experiência do fundador, a atuação dentro de uma incubadora com fácil acesso aos institutos de pesquisa e tecnologia, o fato de os colaboradores já se conhecerem de empregos anteriores, e as restrições do ambiente. A capacitação e formação dos dirigentes e colaboradores também facilitou o desenvolvimento de novas competências para a superação dos obstáculos organizacionais.

Vários períodos foram destacados como críticos no processo de aprendizagem, como a barreira inicial imposta pela falta de certificação da ANVISA, a resistência do mercado, a adequação do produto às empresas e o afastamento do sócio da organização. Esses vários obstáculos conscientizaram os colaboradores de que era necessário atuar em equipe para se atingir os objetivos da empresa. Isso gerou uma cultura de comprometimento voltada para o resultado, sem perder a eficiência necessária no processo.

A funcionalidade e continuidade das operações e processos são garantidas, em grande parte, pela própria regulamentação e exigências do setor. Os colaboradores devem atender a uma carga grande de atribuições para cumprirem as exigências do segmento. Embora, algumas vezes, haja sobrecarga de atividades, não há dúvida em relação a como executá-las. Todos os processos produtivos seguem protocolos em um roteiro mecanizado, e qualquer alteração deve ser comunicada à diretoria.

Essa mecanização, de certo modo, facilitou a operação, pois trouxe convicção aos procedimentos, por não haver outro caminho a seguir. Essa convicção parece ser menor na área administrativa, devido às constantes mudanças das exigências legais a serem atendidas. A flexibilidade de uma estrutura enxuta e a conscientização da necessidade do trabalho em equipe fizeram com que a empresa conseguisse atender às exigências burocráticas. Essa estrutura enxuta e flexível propiciou um diferencial competitivo no lote mínimo produtivo e no prazo de entrega em relação às grandes empresas concorrentes.

A regulamentação excessiva deixa pouco espaço para a criatividade, e mudanças ou inovações podem ser apenas incrementais, desde que haja consulta prévia aos setores envolvidos. Essa restrição limita o desenvolvimento e distribuição de novos conhecimentos na organização. Os colaboradores costumemente perguntam sobre o desempenho da empresa, discutem e buscam soluções para os problemas organizacionais. Isso demonstra interesse e comprometimento do colaborador para com a empresa, mas as possíveis ações, fruto desse interesse e comprometimento, estão limitadas à regulamentação do setor.

A empresa soube identificar e explorar um nicho específico de mercado que não era atendido pelas grandes organizações. Essa ação rendeu um financiamento FAPESP e a incubação da empresa. A proposta inicial era oferecer serviços terceirizados às indústrias farmacêuticas. Logo no início das operações, o fundador verificou que seria mais viável e rentável o fornecimento de produtos ao invés da terceirização. Feita essa adequação ao atendimento do mercado, a prospecção de novas oportunidades limitou-se a ações práticas por parte da diretoria, no sentido de manter e expandir sua carteira de clientes, por exemplo, com exportações. Essa limitação se deve, em grande parte, pela alta restrição do setor.

Os colaboradores, ao perceberem, raciocinarem e entenderem as informações referentes aos problemas organizacionais, criam impressões, metáforas e mapas mentais que são expostos e discutidos nos ambientes comuns da organização. O nível de habilidades e aptidões dos colaboradores influencia a interpretação dessas impressões na busca por soluções dos problemas organizacionais.

Essa interpretação depende da comunicação entre os pares sobre as percepções e da vivência em meio aos processos. Isso ocorre por meio de metáforas e/ou ações, autopercepção, sensações e ideias. Pode ocorrer tanto em nível individual

quanto grupal. Os conhecimentos anteriormente obtidos e relacionados servem de apoio à aprendizagem. Esses conhecimentos relacionam-se por meio de trocas de informação, sistemas, uso eficaz de equipes e reuniões de pessoal para compartilhar ideias. Esses conhecimentos são questionados pela equipe e geram um entendimento mútuo da informação.

As práticas formais e informais incorporadas à rotina organizacional criam base para a exploração e resolução de problemas. Essas práticas instituídas na organização facilitam a distribuição dos conhecimentos adquiridos e avaliados entre os pares para fins estratégicos. A avaliação desses conhecimentos depende da visão sistêmica e das competências individuais dos colaboradores.

Os diversos relacionamentos externos, em diversos níveis da organização, contribuem com o abastecimento de valiosas informações para o aprimoramento das competências individuais e avaliação de conhecimentos gerados na busca por soluções de problemas organizacionais.

À medida que esses conhecimentos são validados nos níveis individual e grupal, eles são integrados no nível organizacional e passam a fazer parte do estoque de recursos da empresa. Esses recursos facilitam a solução de novos problemas organizacionais, agregam valor aos processos, contribuem com um melhor desempenho organizacional, e à medida que apresentam resultados favoráveis, são institucionalizados pela organização.

Essa institucionalização ocorre quando os colaboradores legitimam as ações e conhecimentos por terem atestado os resultados favoráveis. Esse ateste pode ocorrer tanto pela experiência de participação pessoal nesse processo de legitimação de ações e conhecimentos, quanto pela percepção, gerada na transmissão de informações pelos colaboradores, e na aprendizagem, contida em sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias. Desse modo, esse conhecimento e aprendizagem são perenizados na memória organizacional.

Visto que o excesso de burocracia e regulamentação são condições *sine qua non* para a sobrevivência nesse setor, a tensão gerada por essa condição torna-se positiva à medida que os colaboradores estão mais atentos, garantindo excelência nos processos. A compreensão do grau de dificuldade a ser enfrentada faz com que a organização reflita sobre suas capacidades e competências em superar essas

dificuldades.

Nessa reflexão, o papel do líder é fundamental ao reforçar a ideia de que a empresa é capaz de superar essas dificuldades. Esse reforço ocorre por meio do exemplo do líder em seu comportamento, postura, orientação, apoio e estímulo à iniciativa e à cooperação entre pessoas e setores.

A verificação de resultados positivos, frutos de ações passadas, valida esse apoio do líder sobre a ideia da auto-capacidade organizacional. Embora o excesso de regulação do setor limite a criatividade e a inovação dentro da organização, a autonomia dos colaboradores é incentivada. Isso é percebido pelo colaborador como “um voto de confiança” e valorização de seu trabalho. Essa valorização, somada ao bom ambiente organizacional, gera a sensação de pertencimento para o colaborador, que compromete-se cada vez mais com os objetivos organizacionais.

Esses vários fatores somados geram a resiliência – capacidade da organização superar os obstáculos do ambiente competitivo sem sofrer estresse, por meio da administração do conhecimento, cooperação interna, exploração e empreendedorismo corporativo.

5.4. ANÁLISE INTERCASO

A observação de casos múltiplos que partilham um conjunto de características comuns pode contribuir com a generalização de conhecimento. O estudo intercaso não constitui uma tarefa fácil, pelo grande volume de dados e, sobretudo, quando se pretende evitar o risco dos casos múltiplos serem analisados a partir de altos níveis de inferência ou elaborando-se simplificados conjuntos de generalizações (Miles & Huberman, 1994).

Para efetividade da tarefa, neste estudo, adotou-se a abordagem de Miles e Huberman (1994), na qual os dados de análise podem ser reduzidos e transformados, por meio de exposições para análise de forma condensada. Iniciou-se a análise intracaso com uma “metamatriz ordenada parcialmente” (a qual gerou a Figura 7, a seguir), que apresentou a base da informação de diversos casos em um só gráfico. Seguiu-se com as exposições das conclusões de cada caso. A partir daí, pôde-se delinear inúmeros cenários que exigiram o retorno ao campo para recolher informações pertinentes e, desse modo, elaborar outras representações de dados.

Para tanto, foram comparados os fatores coincidentes e não coincidentes, destacados com elipses de cores vermelhas e laranjas nos Quadros 10 a 15 (Modelo de mediação da aprendizagem em cada caso estudado) para a verificação das relações de influência na dinâmica da aprendizagem estratégica.

5.4.1. Verificação das relações de influência na dinâmica da aprendizagem estratégica

Durante a codificação do texto foram formuladas proposições sobre as relações entre os códigos. Após a elaboração das proposições sobre as relações, questionou-se se essas proposições atenderiam à pergunta de pesquisa. Para tanto, simulou-se a aplicação desses possíveis modelos como resposta aos casos estudados, verificando a validade de cada modelo para responder à pergunta de pesquisa (Miles & Huberman, 1994).

A seguir, constata-se a validade do modelo (representado graficamente nas Figuras 7 e 8, a seguir), ao analisar a dinâmica da aprendizagem em cada caso estudado, de modo a averiguar se o modelo proposto representa a idiosincrasia de cada empresa analisada.

Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 1

A análise, a seguir, ocorre em dois períodos e verificou-se que a aprendizagem pôde mediar o crescimento e o desenvolvimento organizacional, principalmente, se associada à estrutura e aos objetivos organizacionais.

Quanto à associação entre aprendizagem e estrutura, na fase inicial da empresa, ao explorar o setor de sistemas de rastreamento, verificou-se indícios de que a aprendizagem tinha sustentação apenas no nível individual, pois para que a aprendizagem ocorresse, os colaboradores faziam uso de competências, habilidades e conhecimentos pessoais prévios que serviram de base, ainda incipiente, para a aprendizagem organizacional.

Observou-se a falta de recursos e a incapacidade (financeira e administrativa) em preparar uma estrutura adequada ao aproveitamento de vantagem competitiva. Isso impediu que a empresa respondesse ao mercado sem sofrer tensão e estresse organizacional. Notou-se certa “miopia” organizacional, pois a empresa não percebeu

sua incapacidade e atribuiu a tensão e o estresse apenas à concorrência.

Assim como em um círculo vicioso, essa miopia foi gerada pela limitação à aprendizagem, decorrente da falta de gestão e recursos, causada, entre outros fatores, pela atuação precoce em um ambiente muito dinâmico. Reciprocamente, a falta de aprendizagem fez com que a empresa, cada vez mais, sentisse a pressão por desenvolver vantagem competitiva e não conseguisse responder adequadamente à demanda do mercado por falta de estrutura. Essa “miopia estratégica” gerou o risco do foco excessivo no aproveitamento da vantagem competitiva, e uma das causas seria o próprio foco, excessivo, em ações de curto e médio prazos.

Já na fase atual, em que a empresa explora o setor de Big Data Geográfico, percebeu-se indícios da associação entre aprendizagem e objetivos, com o compartilhamento de informações entre liderança e colaboradores, e da associação entre aprendizagem e estrutura, com um modelo de gestão mais participativo.

Esses indícios apresentaram-se como fatores fundamentais para alertar sobre qual caminho a empresa deveria seguir e para onde a atenção dos colaboradores deveria estar voltada. A partir da adoção de um modelo mais participativo com gestão compartilhada, objetivos alinhados e parte da equipe renovada, a empresa pôde explorar novas oportunidades advindas, em grande parte, do conhecimento e capacidades individuais. Nessa segunda fase, o conhecimento e capacidades individuais se sustentam da estrutura e dos objetivos alinhados.

Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 2

Verificou-se que a Empresa 2 obteve rápido crescimento gerado, principalmente, com base nas ações dos dirigentes, apoiados em um plano de negócios. Essa base inicial mostrou-se insuficiente para que a organização lidasse com adversidades posteriores. Para manter seu crescimento, os dirigentes foram obrigados a aprender a aprender e a desenvolverem novas estratégias. Percebeu-se que a aprendizagem ocorreu de forma evolutiva, necessitou de uma base de conhecimento antecedente e de reforço positivo que validou as ações tomadas. A imposição das diretrizes aos colaboradores criou um foco muito específico para as ações organizacionais e facilitou a aprendizagem estratégica, à medida que não permitiu a perda de energia com outros focos.

A limitação individual dos colaboradores restringiu a distribuição e avaliação do conhecimento gerado. Há pouca participação do nível grupal no nível institucional / direção, por meio de contribuições pontuais de forma não estruturada. A pouca participação no processo reduz o comprometimento e a autonomia do colaborador. O acesso aos parceiros e outros agentes externos restringe-se à direção, o que limita novas interpretações e perspectivas sobre o ambiente. Portanto, a direção institucionaliza o conhecimento, atuando como um filtro para o conhecimento a ser incorporado pela empresa, restringindo o aumento do estoque de recursos e a memória organizacional.

Há tensão por atender prazos e metas, e essa tensão é transmitida pelas lentes da direção, que pode ampliar ou reduzir a realidade. A forte presença dos líderes estimula o desempenho e ao mesmo tempo serceia a criatividade. Há uma expectativa positiva com o crescimento da empresa e a direção procura reter os colaboradores, fatos que geram a sensação de pertencimento no colaborador.

Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 3

Observou-se que a aprendizagem holográfica ou dêutero-aprendizagem ainda é limitada à diretoria. Os níveis tático e operacional ainda transitam entre os tipos de aprendizagem simples e duplo. Percebe-se que o pertencimento e o compartilhamento do conhecimento seriam fatores antecedentes a aprendizagem holográfica ou dêutero-aprendizagem. Isso se deve ao nível de decisão de cada indivíduo, pois o nível operacional, embora participe apoiando projetos, não tem poder de decisão sobre o destino desses projetos.

A direção procura manter-se próxima dos colaboradores e está adotando várias ferramentas de incentivo ao colaborador (participação nos lucros, etc.) como forma de institucionalizar a cultura de comportamento pró-ativo, visto que com o crescimento da empresa, há a tendência de distanciamento entre os níveis organizacionais.

Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 4

Notou-se que o processo de aprendizagem estratégica é iniciado pelas práticas relacionais, que estimulam no indivíduo o processo cognitivo, a intuição, a utilização

das competências pessoais, a interpretação, a avaliação e a validação dos conhecimentos gerados nas experiências pessoais. Esses conhecimentos passam a fazer parte da base de aprendizagem do colaborador. Esse colaborador passa, então, a ter subsídios para debater esses conhecimentos com outros indivíduos e em outros setores. Ao debater, distribui conhecimentos no nível grupal e organizacional, por meio das práticas relacionais – internas – e do relacionamento com fornecedores e outros agentes – externo. Os *feedbacks* recebidos nesses debates contribuem para a integração dos conhecimentos individuais, como soluções para problemas e processos organizacionais.

Ao integrar esses conhecimentos, a empresa aumenta seu estoque de recursos. O estoque de recursos organizacionais, por meio de um processo cíclico e sistêmico, valida novas práticas relacionais que passam a ser institucionalizadas pela empresa. Com sua disseminação e utilização, essas novas práticas passam a integrar a memória organizacional.

Como fatores mediadores do processo do EE percebeu-se a tensão, a liderança empreendedora, a autonomia e o pertencimento. A tensão é o conflito cognitivo e emocional que leva o indivíduo a tomar ciência dos problemas e desafios a serem enfrentados e resolvidos. Essa tensão é potencializada ou não, de acordo com a percepção sobre a capacidade em resolvê-los e sobre as práticas relacionais que possibilitam o desenvolvimento organizacional. Esse desenvolvimento ocorre por meio do processo cognitivo e da intuição, assim como pela utilização das competências pessoais, da interpretação e da avaliação dos conhecimentos gerados nas experiências pessoais.

A tensão é amenizada por meio da liderança empreendedora. Isso ocorre, por exemplo, quando o líder demonstra tendência comportamental, postura, ações e relacionamento que servem como padrão e incentivo ao comportamento empreendedor dos colaboradores.

O estímulo à iniciativa, cooperação, intermediação, descentralização e atividades multitarefas contribuem com a ampliação da base de aprendizagem individual e das práticas relacionais, que integram e institucionalizam os conhecimentos gerados. Essa dinâmica contribui com o aumento da autonomia do colaborador.

A autonomia gera independência e autossuficiência em decidir por ações ou atividades sem prestar contas ao superior. Isso gera o sentimento de pertencimento no colaborador, ao reconhecer seu espaço e seus limites, e sentir-se parte do grupo, ter acesso à informação e às pessoas, e ser aceito, principalmente pela direção, com igualdade, segurança, afeto e reconhecimento. Esses fatores somados possibilitam a resiliência à organização, ao desenvolver a capacidade de superar obstáculos do ambiente competitivo sem abalar-se. Essa resiliência valida e reforça a crença nos valores e artefatos organizacionais.

Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 5

Verificou-se que a evolução do processo de aprendizagem estratégica requer uma base de conhecimento e ocorre na interação entre os níveis individual, grupal e organizacional. Isso fica evidente no caso da Empresa 5, pois a organização inicia suas operações com o tipo de aprendizagem holográfica, e ao crescer e aumentar sua estrutura organizacional, o tipo de aprendizagem passa a ser reativa e, posteriormente, de ciclo simples e duplo. Portanto, a aprendizagem possui certa linearidade, pois ocorre em ciclos e depende de fatores antecedentes.

Verificação da dinâmica da aprendizagem na Empresa 6

Destaca-se alguns fatores que contribuíram com o desempenho superior e crescimento da organização, como a resiliência, o suporte da liderança e o nível cognitivo dos colaboradores.

Pode-se dizer que em um ciclo dinâmico, quanto maior a resiliência, maior a disposição da empresa em superar obstáculos, por meio do acesso a novos caminhos e informações. O compartilhamento das informações depende da estrutura formal – pela informação percorrer processos estruturados –, assim como depende da estrutura informal – pela informação ser compartilhada nos meios sociais, na organização e fora dela. Percebeu-se que as duas estruturas – formal e informal – possuem forte relação com a liderança, ao estruturar processos e ao apoiar o relacionamento e o bom clima organizacional. O nível cognitivo dos colaboradores é um fator que contribui com a interpretação das informações e facilita a absorção do conhecimento pela empresa.

O Quadro 16, a seguir, sintetiza as principais semelhanças e diferenças entre os tipos de mediação da aprendizagem no processo do EE em cada caso estudado. Ao realizar a comparação dos casos observa-se que alguns fatores favoreceram a mediação da aprendizagem no processo do EE das PME de alto crescimento orgânico estudadas. Esses fatores estão destacados, no Quadro 16, em células haxuradas na cor cinza.

Casos Fatores	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Número de fases que distinguem o processo de aprendizagem	2	2	5	2	4	2
Ênfase do desempenho organizacional	individual / econômico	individual / econômico	coletivo / econômico e social	coletivo / econômico e social	coletivo / econômico e social	coletivo / econômico e social
Liderança empreendedora	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Percepção da tensão como negativa	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Incentivo à autonomia	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sentimento de pertencimento	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Compartilhamento do conhecimento	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Resiliência organizacional	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Prevalência do tipo de inovação	Radical	Incremental	Incremental	Incremental / radical	Incremental / radical	Incremental / radical
Evolução dos tipos de aprendizagem no processo do EE	Reativa; Ciclo Simples; Ciclo Duplo	Reativa; Ciclo Simples; Ciclo Duplo	Reativa; Ciclo Simples; Ciclo Duplo; Holográfica	Reativa; Ciclo Simples; Ciclo Duplo; Holográfica	Reativa; Ciclo Simples; Ciclo Duplo; Holográfica	Reativa; Ciclo Simples; Ciclo Duplo;
Predominância do nível de aprendizagem	Individual	Individual	Coletiva	Coletiva	Coletiva	Coletiva
Equilíbrio entre ações de prospecção e de aproveitamento	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 16 - Comparação entre os tipos de mediação da aprendizagem no processo de EE de cada caso estudado

Com base na comparação entre os tipos de mediação da aprendizagem no processo de EE de cada caso estudado foi possível estabelecer a proposição de um modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE para as empresas estudadas. As suposições sobre as relações de influência entre os fatores de mediação da aprendizagem no processo do EE (proposto na Figura 7, a seguir) foram verificadas e validadas em cada caso estudado. Esse processo de visualização da relação entre os fatores contribuiu para a construção de um “mapa mental” fundamental para a compreensão da dinâmica que ocorre entre os diversos aspectos que influenciam a mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico.

Após saturada a codificação das passagens de dados, partiu-se para o estabelecimento das relações entre os códigos criados, com a visualização da rede de relações. O processo ocorreu com a importação dessas várias passagens ou citações em uma só tela, criando um mapa que estabelecia a rede de relações entre os fatores (Figura 7 – a seguir).

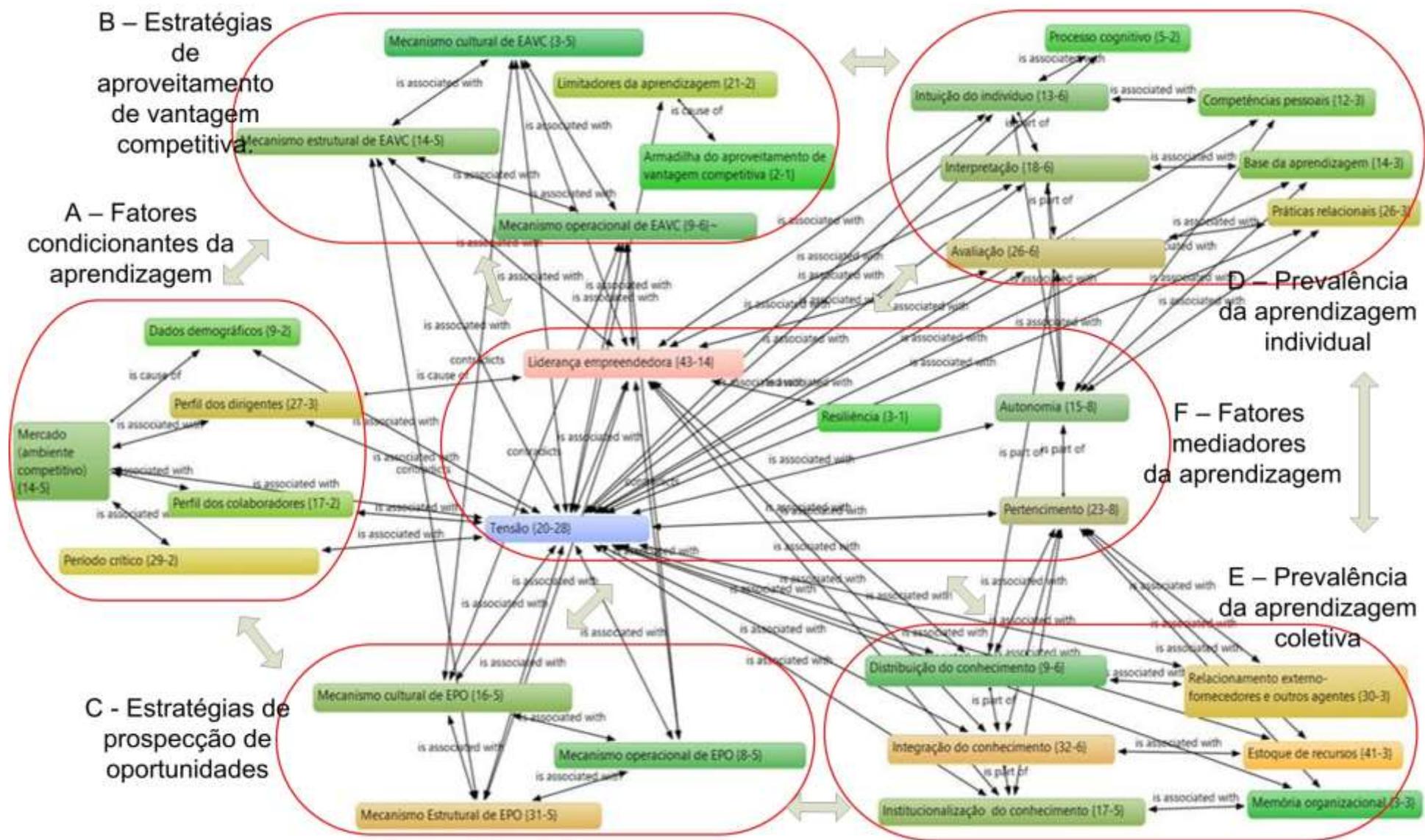


Figura 7 - Meta-matriz de análise das relações de influência entre os fatores
 Fonte: Atlas.ti7 - dados da pesquisa

Um dos recursos do *software* Atlas.ti7 é apresentar graficamente as relações entre os códigos criados para cada agrupamento de informações, possibilitando a análise das relações entre os códigos. Os mesmos códigos foram utilizados para a análise dos vários documentos, e para todas as empresas (Miles & Hubermann, 1994). O *software* Atlas.ti7 permite constituir, entre diversos códigos e citações, os tipos de relações: a) está associado à; b) é parte de; c) é propriedade de; d) contradiz; e) é causa de; f) é uma, ou ainda, criar outros tipos de relações. Com base nessas relações, desenvolveu-se simulações e proposições temporárias, estabelecendo uma ordem de ocorrência e de influência entre os fatores, determinando as relações.

Estabeleceram-se modelos conforme o entendimento do pesquisador sobre as relações de influência entre os diversos fatores ligados à mediação da aprendizagem, representados por códigos. Desse modo, criou-se uma meta-matriz (Figura 7), com base em todas as citações e códigos iniciais agrupados por famílias.

A relação entre as famílias forma um modelo sistêmico e dinâmico de causa e efeito – representado por setas duplas na cor cinza, resultando em uma proposição do modelo de mediação da aprendizagem. Esse modelo foi elaborado com base nas relações na verificação da dinâmica da aprendizagem em cada caso estudado. Para sintetizar a Figura 7, foram omitidas as relações entre os diversos códigos (de associação, parte de, propriedade de, ou causa de) e foi elaborada a Figura 8, a seguir, mantendo-se apenas as relações entre as famílias.

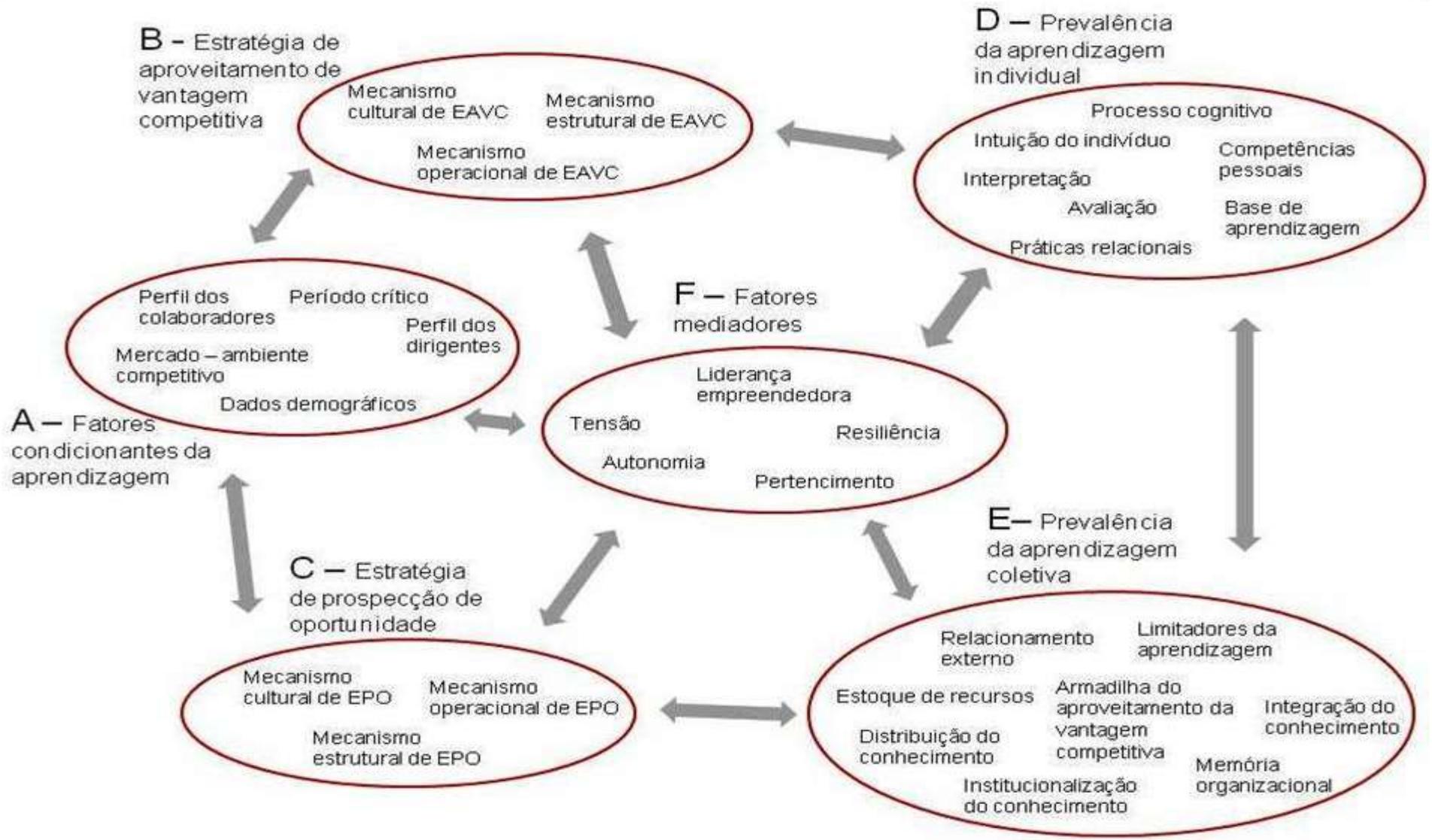


Figura 8 - Relações entre as famílias de códigos

Os códigos com forte relação entre si foram organizados em grupos de códigos (famílias) – representados por elipses vermelhas, identificadas por letras. A Figura 8 representa um modelo de relações entre as famílias de códigos – apontadas por setas (na cor preta) – indicando: contradição, associação, parte de, ou causa de – detalhadas no Quadro 16, a seguir.

Família (elipse)	Código	Delimitação
“A” Fatores condicionantes da aprendizagem	Mercado (ambiente competitivo)	A pressão do ambiente pode acelerar o processo de aprendizagem
	Contexto regional	
	Perfil dos dirigentes	
	Perfil dos colaboradores	
	Período crítico	
“B” Estratégia de Aproveitamento de Vantagem Competitiva	Mecanismo cultural de EAVC	Os mecanismos organizacionais respondem ao nível de pressão de acordo com a sua configuração
	Mecanismo estrutural de EAVC	
	Mecanismo operacional de EAVC	
	Limitadores da aprendizagem	
	Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva	
“C” Estratégia de Prospecção de Oportunidade	Mecanismo cultural de EPO	
	Mecanismo estrutural de EPO	
	Mecanismo operacional de EPO	
“D” Prevalência da aprendizagem individual	Processo cognitivo	O processo de aprendizagem estratégica se retroalimenta nos níveis individual e coletivo
	Intuição do indivíduo	
	Competências pessoais	
	Interpretação	
	Base da aprendizagem	
	Avaliação	
	Práticas relacionais	
“E” Prevalência da aprendizagem coletiva	Distribuição do conhecimento	
	Relacionamento externo – fornecedores e outros agentes	
	Integração do conhecimento	
	Estoque de recursos	
	Institucionalização do conhecimento	
“F” Fatores mediadores	Memória organizacional	
	Tensão	
	Liderança empreendedora	
	Autonomia	
	Pertencimento	
	Resiliência	Mediação da aprendizagem

Quadro 17 - Agrupamento dos códigos relacionados em famílias

Conforme o Quadro 17, com base nas relações de influência entre os diversos fatores que se estabeleceram neste estudo, verificou-se que o ambiente organizacional (elipse “A”) é composto pelo mercado (concorrentes, cliente e fornecedores), pelo contexto regional (demografia e histórico do segmento), pelos

períodos críticos (eventos que geram grande influência sobre a organização), e, principalmente, pelos perfis dos dirigentes e dos colaboradores (que definem a forma de reação à tensão). A pressão desse ambiente pode condicionar e acelerar o processo de aprendizagem ao gerar tensão em relação aos indivíduos, processos e estrutura da organização.

Mecanismos como cultura, estrutura e operações (elipses “B” e “C”), compõe a estrutura organizacional, e, de acordo com a sua configuração (composta por estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva e de estratégias de prospecção de oportunidades), respondem, mais adequadamente ou não (alavancando, limitando ou até bloqueando o desempenho organizacional) ao nível de pressão do ambiente.

O processo de aprendizagem estratégica, de forma sistêmica, se retroalimenta nos níveis individual (elipse “D”) e coletivo e (elipse “E”) da organização. O nível individual se inicia com o processo cognitivo, que desperta a intuição do indivíduo, que interage com o ambiente e desenvolve competências pessoais. A interpretação dessa interação com o ambiente gera nova base de aprendizagem, que é avaliada para ser inserida como prática organizacional. Já o nível coletivo de aprendizagem se inicia com a distribuição do conhecimento adquirido ou gerado entre os pares na organização, ou fruto do relacionamento com agentes externos. Esse conhecimento passa a ser disseminado por meio das práticas organizacionais e a compor o estoque de recursos da organização. A legitimação desse conhecimento ocorre com o reconhecimento dos resultados favoráveis à organização, e, nesse caso, passa a compor a memória organizacional.

O processo de mediação da aprendizagem estratégica (elipse “F”) ocorre quando os indivíduos tomam ciência dos problemas e desafios a serem resolvidos, e de sua capacidade em enfrentá-los. Nesse processo o papel do líder é essencial, pois ele serve como exemplo e incentivo ao comportamento empreendedor, assim como pode alinhar objetivos, realocar recursos e viabilizar estrutura e operações apropriadas a um melhor desempenho organizacional. O colaborador alinhado aos objetivos organizacionais, ao perceber maior autonomia em suas ações, e ao sentir-se parte integrante da equipe e dos processos, passa a empreender para otimizar o uso dos recursos organizacionais. A aprendizagem gerada em todo o processo, assim como os conhecimentos agregados à memória organizacional, capacitam a

organização a ser tornar mais resiliente para superar os obstáculos do ambiente.

A análise das relações de influência, assim como as sínteses com a verificação da dinâmica da aprendizagem de cada empresa analisada, contribuíram para a conclusão sobre os elementos mediadores da aprendizagem, bem como para a observação de que a mediação da aprendizagem ocorre por meio de um processo sistêmico em fases retroalimentadas. Essas contribuições consolidaram o modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico, apresentado como resultado da pesquisa na seção seis, a seguir.

6. RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, frutos das análises intra e intercasos. Devido ao grande volume de dados, deu-se preferência ao uso de quadros e esquemas para facilitar a compreensão da apresentação dos resultados (Miles & Huberman, 1994; Vieira, 2004; Stake, 2006).

6.1. ASPECTOS MEDIADORES DA APRENDIZAGEM NO PROCESSO DO EE EM PME DE ALTO CRESCIMENTO ORGÂNICO

Com base nas reflexões feitas durante a pesquisa, estruturou-se o modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE, de modo a refletir a intencionalidade das empresas em adotarem EAVC e EPO a fim de gerarem crescimento e riqueza para suas organizações. No Quadro 18, a seguir, apresenta-se o esquema do modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico. Para tanto, descrevem-se as características de cada aspecto em relação a mediação da aprendizagem.

Para consolidar o modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE, foram comparados os resultados das análises das seis empresas estudadas. Os aspectos coincidentes e relacionados foram agrupados em uma mesma célula. Os aspectos não coincidentes, antes de serem descartados, foram checados novamente para verificar se enquadravam-se em outros fatores. A síntese desses vários aspectos compõe o Quadro 18, a seguir. Observa-se que para sua validade interna, a lógica de seu fluxo foi comparada com a dinâmica das relações de influência entre os fatores, representada na Figura 7 – apresentada anteriormente.

Na parte superior do quadro Quadro 18, a seguir (em verde) destacam-se as fases evolutivas da mediação da aprendizagem, com os fatores limitadores e facilitadores da aprendizagem, os tipos de aprendizagem e de inovação. Nas faixas centrais – moldoradas por um retângulo vermelho, apresenta-se uma proposição do modelo de fluxo da mediação da aprendizagem e destaca-se: o desempenho coletivo, cujo foco procura equilibrar os sistemas social e econômico (em azul); o desempenho individual, cujo foco maior é o sistema econômico (em laranja), e; abaixo (em cinza), as diretrizes e o modelo de gestão organizacional, os quais são detalhados em

processos e mecanismos, assim como em características organizacionais.

Para um melhor entendimento, os diversos aspectos do quadro foram identificados por meio de células numeradas. Os fatores condicionantes da aprendizagem (em branco) são considerados antecessores às fases do processo de mediação da aprendizagem, e foram agrupados na primeira coluna, derivando da célula 1 – células 1a e 1b.

	Mediação da aprendizagem	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Limitadores e facilitadores da aprendizagem		1e. Limitadores: Baixa capacidade individual; Mecanismos padronizados; Foco em vantagem competitiva; Gestão incompatível com objetivos; Falta de visão sistêmica; Pouca participação dos colaboradores; Previsibilidade; Pouco espaço para inovação; Centralização; Eficiência; Grupos informais; Sobrecarga nas operações; Insegurança pela falta de perspectiva.	3h. Facilitadores: Atitude do líder: Suporte gerencial; Habilidades e aptidões; Nível cognitivo; Compartilhamento de informações e objetivos; Feedback; Gestão por projetos; Autonomia; Pertencimento; Resiliência; <i>Benchmarking</i> ; Análise de mercado; Assunção ao risco; Gestão da cultura e memória organizacional; A tensão dá ciência dos desafios e da capacidade em resolvê-los.			
Aprendizagem		1d. Evolução não linear com base nos <i>feedbacks</i> positivos e negativos	2f. Aprendizagem reativa / operacional	3g. Aprendizagem de ciclo simples	4f. Aprendizagem de ciclo duplo	5f. Aprendizagem holográfica / dêutero aprendizagem
Inovação		1c. Inovação incremental		3f. Inovação radical		
Desempenho coletivo / Sistema social e econômico						
Desempenho individual / Sistema Econômico						
Diretrizes / Modelo de gestão		1. Fatores condicionantes da aprendizagem	2. Estratégia de Aproveitamento de Vantagem Competitiva	3. Aprendizagem individual	4. Estratégia de Prospecção de Oportunidade	5. Aprendizagem (estratégica) Coletiva
Processos e mecanismos	1b. Mercado - ambiente competitivo; Contexto regional; Perfil dos dirigentes; Perfil dos colaboradores; Período crítico.	2b. EAVC e a cultura, Estrutura e Operações; Limitadores da aprendizagem; Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva.	3b. Processo cognitivo; Intuição; Competências pessoais; Interpretação; Base da aprendizagem; Avaliação; Práticas relacionais.	4b. Mecanismo cultural de EPO; Mecanismo Estrutural de EPO; Mecanismo operacional de EPO.	5b. Distribuição, integração e Institucionalização do conhecimento; Relacionamento externo; Estoque de recursos; Memória organizacional.	
Características organizacionais	1a. Rentabilidade; Grupos informais; Eficiência ou eficácia; Concorrência; Perfis e absenteísmo; Oportunidade; Nível de formação; Otimismo; Monitoramento e Posicionamento de mercado; Comunicação adequada; Histórico; Valorização dos recursos; Vanguardismo; Capacitação.	2a. Alteração da estrutura; Mecanismos semi-padronizados; Agressividade; Ampliação do escopo; Eficácia; Monitoramento do mercado; Previsibilidade; Metas; Disseminação do conhecimento; Proximidade; Estímulo à capacitação; Compra recurso pronto ao invés de desenvolvê-lo.	3a. Tensão; Quebra da inércia; Desconforto; Fontes externas de informação; Raciocínio alinhado; O erro é tolerado; <i>Feedback</i> ; Missão, Visão e Valores; Experiências compartilhadas; Estrutura enxuta; Liderança informal; Capacitação; Respeito à diversidade.	4a. Liberdade para mudança; Estruturas semi-flexíveis; Limites ampliados; Suporte gerencial; Gestão de curto, médio e longo prazos; Cultura da qualidade; Reestruturação; Gestão de pessoas; Relacionamento externo; A intromissão é aceita; Gestão participativa por projetos.	5a. Experiências e conhecimentos acumulados; Busca por alternativas; Questionar o status quo; Discussão e consenso sobre a informação; Linguagem comum; acompanhamento da direção; Objetivos definidos; Rodízio de funções; Proximidade física; Relacionamento externo.	

Quadro 18 - Descrição dos aspectos mediadores da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico

Concluiu-se que a mediação da aprendizagem no processo do EE evolui em quatro fases interdependentes e retroalimentadas, não obstante, há mecanismos antecedentes que condicionam a mediação, entre desenvolver simultaneamente, de um lado, estratégias de prospecção de oportunidade (EPO) e inovações mais radicais, preparando a estrutura, cultura organizacional e operações, de forma não estruturada ou rotineira, para gerar fontes de vantagem competitiva futura, e por outro lado, estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC) e inovações mais incrementais, alinhadas às competências empresariais essenciais e às oportunidades identificadas em períodos anteriores, de forma mais estruturada e regular, por meio de rotinas conhecidas, para gerar vantagem competitiva em curto e médio prazos.

Conforme o Quadro 18, de modo geral, a mediação da aprendizagem estratégica no processo do EE das empresas analisadas ocorreu de maneira evolutiva e dependeu de fatores antecedentes condicionantes (células 1a e 1b). A evolução das empresas iniciou-se de forma não linear e reativa, principalmente com base nos *feedbacks* negativos (célula 1d). Iniciou-se o processo de aprendizagem, embora incipiente, com foco na adaptação operacional (célula 2f), ao buscar melhorar a eficiência das empresas. Até este ponto, agia-se de forma corretiva e prevaleciam fatores limitadores da aprendizagem (célula 1e), pois as empresas ainda não possuíam uma base de conhecimentos suficiente para desenvolverem um modelo de gestão adequado.

Observa-se que, principalmente, nas PME a liderança é exercida pelos proprietários dirigentes. Em todos os casos estudados observou-se a importância do papel da liderança para a mediação da aprendizagem no processo do EE. O conjunto formado pela tendência comportamental, postura, ações e relacionamento por parte do líder, que serve como exemplo e incentivo ao comportamento empreendedor para os colaboradores, é definido como liderança empreendedora.

Embora todas as empresas participantes desta pesquisa sejam consideradas de alto desempenho, verificou-se duas tendências mais prováveis na mediação da aprendizagem no processo do EE, conforme a atuação da liderança empreendedora. Essa tendência foi observada independente das diferentes diretrizes e do modelo de gestão das organizações estudadas. Essas duas tendências foram nomeadas como “Liderança empreendedora moderada” e “Liderança empreendedora influente”, e estão caracterizadas no Quadro 19, a seguir.

Liderança empreendedora moderada (menor nível de mediação da aprendizagem)	Liderança empreendedora influente (maior nível de mediação da aprendizagem)
Tensão negativa	Tensão positiva
Ênfase no sistema econômico	Equilíbrio entre os sistemas econômico e social
Postura agressiva no mercado	Sinergia
Competências individuais	Desenvolvimento coletivo
Foco em curto e médio prazos	Foco em médio e longo prazos
Estresse organizacional	Visão sistêmica
Sobreinvestimento em vantagem competitiva	Investimento em prospecção de oportunidades
Prevalece o individual sobre o coletivo	Prevalece o coletivo sobre o individual
Risco de bloquear a aprendizagem coletiva	Compartilhamento de informação

Quadro 19 - Influência da liderança empreendedora na mediação da aprendizagem

Na tendência de “Liderança empreendedora moderada”, observou-se menor nível de mediação da aprendizagem, com uma ênfase maior no desempenho individual, em que valoriza-se mais o sistema econômico (representado no Quadro 18 pelo sub-sistema com células e setas na cor laranja). Nesse subsistema, as empresas demonstraram uma postura mais agressiva no mercado, e isso gerou competição interna entre seus colaboradores (células 2a e 2b do Quadro 18). Desse modo, obteve-se um melhor desempenho (célula 2c do Quadro 18) com base em competências individuais, que geraram vantagem competitiva e rentabilidade em curto prazo. Nesse momento, as inovações foram incrementais (célula 1c do Quadro 18) e aumentaram o valor agregado das organizações (célula 2e do Quadro 18).

No caso em que essa tendência de “Liderança empreendedora moderada” se manteve, ocorreu o sobreinvestimento em ações visando apenas o retorno em curto prazo. A empresa correu risco de não renovar seu estoque de oportunidades e esgotar suas fontes de vantagem competitiva, reduzindo o valor agregado. Nesse caso, a tensão gerada pela possível pressão do mercado é percebida, por todos colaboradores, como negativa (célula 2d do Quadro 18). Isso aumentou o estresse organizacional e prejudicou ações que poderiam gerar aprendizagem e o desempenho coletivo. A vantagem competitiva inicial apresentou-se vulnerável e fez com que a organização procurasse novos nichos de mercado.

Os erros atrasaram operações e estratégias organizacionais, mas assim como os acertos, ampliaram as bases de conhecimento das organizações – frutos do compartilhamento das experiências e da formação dos colaboradores. Com isso, a capacidade de absorção do conhecimento aumentou e a aprendizagem passou a ser de circuito simples (célula 3g do Quadro 18), pois com a validação de novos conceitos, por parte dos colaboradores, obteve-se eficiência nos processos e passou-se a agir de forma preventiva, visando a redução dos aspectos tidos como vulneráveis para as organizações.

Observou-se que quando houve forte intervenção da liderança (célula 3c do Quadro 18), de forma empreendedora – por meio de, por exemplo, estímulo à iniciativa, à cooperação, à intermediação, à descentralização e às atividades multitarefas –, tempo e recursos puderam ser empregados para alterar a estrutura e operações (células 3a e 3b do Quadro 18). Isso reverteu a tensão negativa para tensão positiva e motivou os colaboradores a mudarem seu padrão cultural, ao compartilharem informações e conhecimentos de modo a renovarem oportunidades que se tornaram fontes de vantagem competitiva em médio e longo prazos. Essa mudança foi propiciada por fatores facilitadores da aprendizagem (célula 3h do Quadro 18), com nova estrutura e operações.

Na segunda tendência de atuação da liderança, a “Liderança empreendedora influente”, observou-se maior nível de mediação da aprendizagem, pois deu-se uma ênfase maior ao desempenho coletivo e valorizou-se tanto o sistema econômico quanto o social (representados pelo sub-sistema com células e setas na cor azul, no Quadro 18). Nesse subsistema, buscou-se um equilíbrio entre os sistemas econômico e social, por meio do conjunto formado pelos mecanismos estrutura, operações e cultura (células 4a e 4b do Quadro 18).

Esses mecanismos proporcionaram aprendizagem no nível individual (célula 3 do Quadro 17) e estimularam o compartilhamento de informações e conhecimento, de modo a gerar aprendizagem nos níveis grupal e organizacional. Esse conhecimento reforçou o estoque de recursos da organização e ampliou a visão sistêmica dos colaboradores e da direção. Nesse momento, a aprendizagem passou a ser de circuito duplo (célula 4f do Quadro 18), pois questiona-se se os próprios objetivos seriam viáveis.

O aporte de conhecimento, estrutura e operações fortaleceu a cultura

organizacional, a estabilidade e a perspectiva dos colaboradores em relação à empresa. Isso gerou maior autonomia (célula 4c do Quadro 18) e pertencimento (célula 4d do Quadro 18) para os colaboradores prospectarem novas oportunidades (célula 4e do Quadro 18). O incremento do estoque de recursos permitiu inovações mais radicais (célula 3f do Quadro 18).

A cada ciclo evolutivo da aprendizagem (linhas tracejadas em laranja e em azul no Quadro 18), a capacidade de absorção de conhecimentos foi ampliada, pelo fato de haver uma recalibragem dos fatores condicionantes da aprendizagem, assim como dos processos, mecanismos e características organizacionais.

Percebeu-se que as organizações obtiveram sinergia a partir do momento em que seus integrantes agiram coletivamente e compartilharam informações (célula 5c do Quadro 18). Novamente os processos, mecanismos e características organizacionais foram aprimorados (células 5a e 5b do Quadro 17), e a empresa passa a ter ciência de suas limitações e capacidades. Obtém-se, assim, a resiliência (célula 5d do Quadro 18) e a aprendizagem passa a ser holográfica (célula 5f do Quadro 18), pois pode ser replicada a partir de várias fontes da organização e é capaz de questionar o próprio negócio. As empresas passam a obter alto desempenho (célula 5e do Quadro 18) e a destacarem-se no mercado.

A seguir, apresenta-se a resposta à pergunta de pesquisa desta tese.

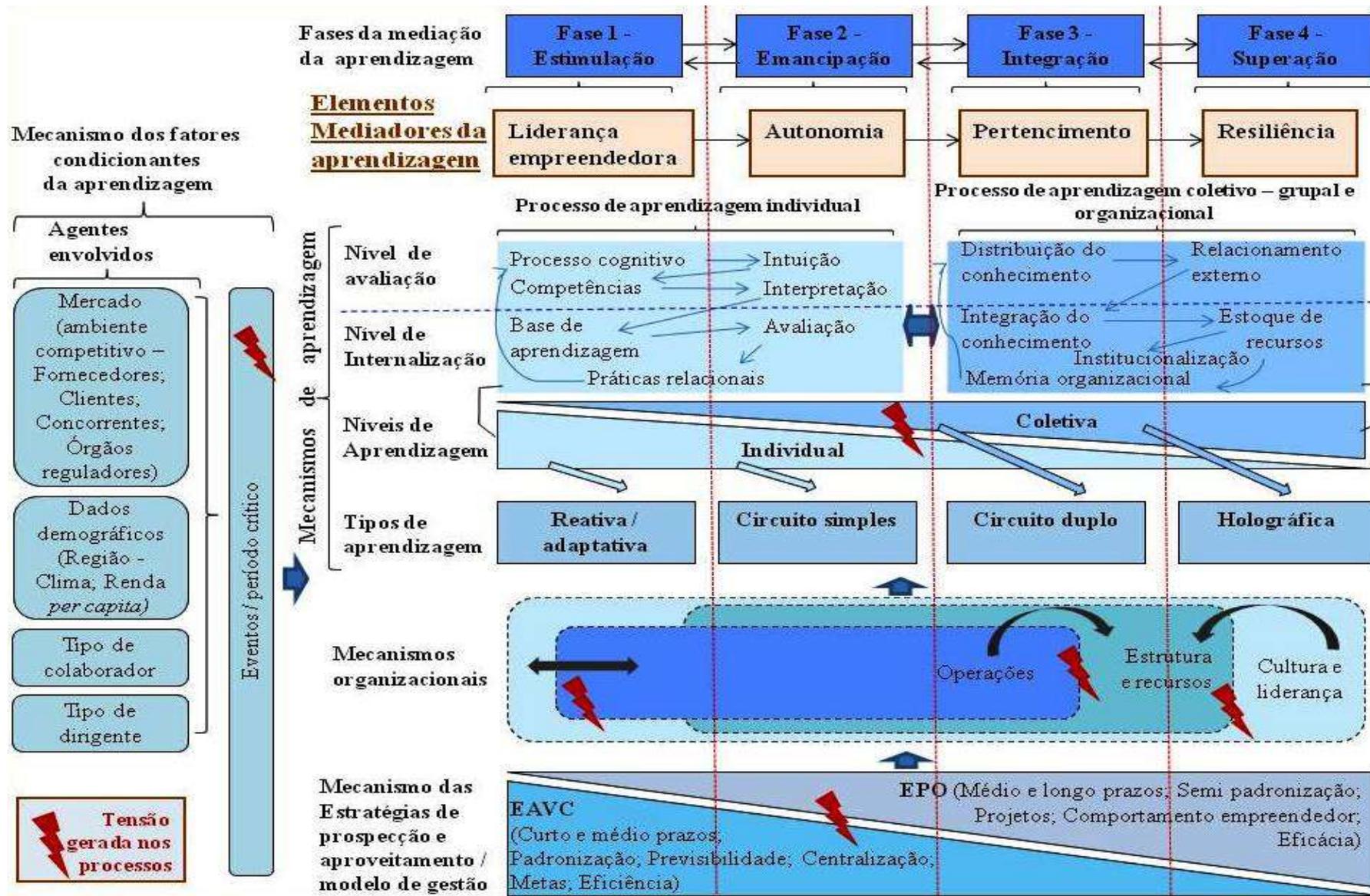
6.2. RESPOSTA À PERGUNTA DE PESQUISA

Como resposta à pergunta de pesquisa de como a aprendizagem media o processo do EE em PME de alto crescimento orgânico, verifica-se que a mediação da aprendizagem ocorre de forma evolutiva e sistêmica, em quatro fases interdependentes. Cada uma das fases é caracterizada por um elemento principal. A Fase 1 é caracterizada pela liderança empreendedora; a Fase 2 pela autonomia; a Fase 3 pelo pertencimento, e; a Fase 4 pela resiliência. Observa-se que essas fases são permeadas por quatro mecanismos: fatores condicionantes da aprendizagem, estratégias de prospecção e de aproveitamento, organizacionais (cultura, estrutura e operações), e de aprendizagem, com seus tipos e níveis.

Resgatando os objetivos específicos deste estudo, buscou-se: a) identificar os mecanismos e agentes envolvidos nas estratégias de prospecção e de

aproveitamento; b) analisar a tensão gerada nesses mecanismos; c) comparar os procedimentos específicos que contribuem para a internalização do conhecimento, e; d) verificar quais são os mecanismos da aprendizagem que permitem a organização avaliar, distribuir e integrar conhecimento advindo das EPO e das EAVC. Para tanto, foi necessário mapear o processo do EE, ou seja, procurou-se compreender como e qual caminho as empresas percorrem na busca pelo desempenho e crescimento organizacional.

O Quadro 20 (a seguir) demonstra o mapeamento das fases de mediação da aprendizagem no processo do EE de PME de alto crescimento orgânico com as respostas aos objetivos e à pergunta de pesquisa desta tese.



Quadro 20 - Modelo de mediação sistêmica da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico

Conforme representado no Quadro 20, a mediação da aprendizagem ocorre de forma evolutiva e sistêmica, em quatro fases interdependentes (Estimulação; Emancipação; Integração; e Superação), caracterizadas por quatro elementos principais: liderança empreendedora, autonomia, pertencimento e resiliência. As quatro fases do processo de mediação da aprendizagem no processo do EE são caracterizadas a seguir, o Quadro 21 e detalhadas adiante.

Fases	Elementos mediadores	Principal característica
1- Estimulação	Liderança empreendedora	Orientação de como atuar e exemplo de comportamento por parte dos dirigentes e gestores do nível médio para os colaboradores, de modo a reduzir a ansiedade e tensão na organização, e estimular o comportamento desejado.
2 – Emancipação	Autonomia	Possibilidade de vivência e experimentação dos colaboradores na busca por soluções dos problemas organizacionais para gerar nova base de conhecimento.
3 – Integração	Pertencimento	Estruturas favoráveis ao compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores e demais níveis para discussão e validação dos conhecimentos individuais.
4 – Superação	Resiliência	A ciência dos limites e capacidades organizacionais torna mais efetiva as ações de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva para a superação dos próprios limites.

Quadro 21 - Fases de mediação da aprendizagem

Fase 1 - Estimulação

Na primeira fase, pôde-se inferir que não há aprendizagem para uso estratégico da organização, e sim ações reativas aos *feedbacks* negativos do mercado. Nessa fase, a mediação da aprendizagem é incipiente e ocorre principalmente por meio da liderança empreendedora, por meio dos líderes da organização. Esses líderes podem ser os proprietários dirigentes e os gerentes do nível médio.

Pôde-se perceber que nas empresas de pequeno porte estudadas, os proprietários dirigentes, por exemplo, estimulam o desenvolvimento e a ampliação da base para a aprendizagem, ao reconhecer pequenos resultados e dar exemplo de

comportamento aos colaboradores. Já nas empresas de médio porte, percebeu-se os gerentes do nível médio comprometidos e alinhados com as diretrizes organizacionais. Esses gerentes são os principais agentes multiplicadores que replicam a liderança empreendedora em suas equipes com foco no desenvolvimento e desempenho organizacional. O melhor desempenho cria a expectativa de crescimento para a organização e para seus colaboradores. Isso gera reciprocidade de ações voltadas para a liderança empreendedora entre os gestores do nível médio e a direção da organização.

Os mecanismos que mais causam impacto nesta primeira fase são: a) fatores condicionantes da aprendizagem – que agem como facilitadores ou limitadores da aprendizagem. Esses fatores condicionantes sofrem influência dos períodos críticos, dos agentes – como líderes e colaboradores, do mercado – compostos por concorrentes, fornecedores e clientes, órgãos reguladores e demografia; b) mecanismo das EAVC, com foco em curto prazo, padronização, previsibilidade, centralização, metas e eficiência, e; c) mecanismos organizacionais, no qual há a prevalência da cultura dos dirigentes e operações não estruturadas com o uso de recursos escassos.

Nessa fase, percebe-se o clima organizacional tenso, pois os colaboradores interpretam negativamente os dados externos, do mercado, e internos, de resultados operacionais. Essa tensão gerada na organização é decorrente principalmente dos períodos críticos, em que a organização precisa adaptar-se às condições impostas pelo ambiente competitivo, e também pelo conflito entre as operações desestruturadas – executadas por colaboradores pouco capacitados –, e a cultura empreendedora – dos dirigentes e líderes. A tensão é gerada, por exemplo, ao lidar com novos processos ou pela ameaça da concorrência, e tende a ser negativa caso não haja a intervenção da liderança, com suporte e exemplos de atitude positiva.

Essa percepção negativa da tensão gera um clima de preocupação na organização. A consequência da preocupação organizacional é o bloqueio das ações empreendedoras e da capacidade de prospecção de novas oportunidades. Isso leva ao esgotamento dos recursos que podem gerar diferencial competitivo para as organizações.

Ainda na primeira fase, devido aos processos e relações organizacionais rudimentares, os agentes respondem preferencialmente aos *feedbacks* negativos do mercado. A aprendizagem é incipiente e ocorre predominantemente no nível individual, pois ainda não há bases de conhecimento sólidas para serem integradas ao estoque de recursos da empresa. Dependendo do nível cognitivo e competências de cada colaborador, o processo de aprendizagem pode ser acelerado e gerar conhecimento suficiente para ser discutido ou implementado na organização. Esse conhecimento passa a fazer parte da base de aprendizagem da empresa e das práticas relacionais, mas só será internalizado pelos colaboradores quando possuírem autonomia para questionar e avaliar processos, objetivos e o próprio conhecimento.

Fase 2 - Emancipação

Na segunda fase, o colaborador sente-se mais seguro, com suporte da liderança e ciente de seus limites e desafios, o que lhe proporciona maior autonomia para prospecção de oportunidades e para novos níveis de aproveitamento de vantagem competitiva.

Com maior autonomia, dois processos são ampliados em relação à primeira fase – da liderança empreendedora. O processo de formulação da estratégia amplia-se com as EPO, assim como o processo dos mecanismos organizacionais amplia-se com o uso mais eficaz da estrutura e recursos organizacionais. Esse aporte de processos aumenta a complexidade sistêmica e gera subsídios para maior atuação dos colaboradores na busca por soluções dos problemas organizacionais. Enquanto há incremento dos processos, há redução da influência externa sobre a organização, pois a obtenção de soluções para os problemas organizacionais reduz essa influência e destaca a atuação dos líderes e colaboradores, o que melhora a estima e reforça a autonomia na organização.

Com a ampliação dos processos e da complexidade, aumenta a tensão. Nesse momento a presença dos líderes é fundamental para filtrar essa tensão e torná-la um estímulo positivo para o alcance de novos objetivos. O aporte de processos traz novas estruturas e recursos são desenvolvidos ou adquiridos para dar suporte ao

crescimento organizacional. Essa nova estrutura e recursos pode ser conflitante com as operações vigentes, o que exige um esforço organizacional para adaptação. Também há conflito entre utilizar EAVC e EPO, pois os recursos utilizados nos dois tipos de estratégia são escassos, custosos e, muitas vezes, são os mesmos. O próprio processo de aprendizagem gera tensão, pois não há uniformidade do conhecimento e há disputa entre os conhecimentos individual e coletivo.

Nessa segunda fase, o tipo de aprendizagem é de “circuito simples”, pois a organização já obteve *feedback* suficiente do mercado e conhecimento para ajustar seus processos com mudanças incrementais, e isso gera algum nível vantagem competitiva. A aprendizagem individual prevalece sobre a coletiva, o que gera tensão na organização. Na tentativa de redução dessa tensão, a liderança empreendedora inicia o compartilhamento de informação, por meio da discussão e avaliação do conhecimento aplicado nas práticas relacionais.

Fase 3 - Integração

Na terceira fase, a mediação da aprendizagem ocorre por meio do pertencimento – como resultado do apoio da liderança empreendedora e da autonomia conquistada nas fases anteriores. Esse pertencimento foi ratificado pelos resultados positivos que a equipe conquistou ao longo de sua jornada. Há simplificação em relação aos processos anteriores, pois a empresa possui melhor estrutura e recursos que, agora, estão alinhados com suas operações. Os líderes estão cada vez mais integrados e presentes, servindo como exemplo e subsidiando o desenvolvimento dos colaboradores. A cultura organizacional se renova, pois está mais homogênea e estável com a inserção de novos colaboradores e recursos. Essa estabilidade se reflete nos negócios da empresa.

Com a estabilidade, os períodos críticos e outros fatores externos deixam de gerar tensão na organização. Nesse momento, a tensão é percebida como um indicador da necessidade de melhoria, um estímulo positivo para a busca de soluções organizacionais. A estrutura e recursos vigentes sofrem a interação com a cultura organizacional renovada. A estabilidade propicia mais tempo para EPO, visto que já

se obteve sucesso e vantagem competitiva com as EAVC. Essa vantagem competitiva e a estabilidade geram recursos a serem investidos nas EPO. Os colaboradores têm ciência de que seus recursos atuais são limitados e devem ser renovados. A aprendizagem passa a ser predominantemente coletiva, pois já há conhecimento individual e práticas relacionais suficientes para a distribuição e integração do conhecimento.

O conhecimento distribuído é avaliado pelos colaboradores, discutido e integrado à organização. Ao ser aceito, esse conhecimento passa a fazer parte da memória organizacional. O tipo de aprendizagem é de “circuito duplo”, pois com a base de conhecimento coletivo existente e o pertencimento, pode-se questionar os próprios processos, mesmo antes de receberem algum tipo de *feedback* do mercado.

Fase 4 - Superação

Na quarta fase, a organização é resiliente, pois tem ciência de seu potencial e dos limites organizacionais, sua estrutura é flexível e a equipe é comprometida e integrada. Os processos possuem foco nas EPO, as operações são flexibilizadas em uma estrutura de projetos, com cultura e recursos adequados a esse modelo. Os agentes principais passam a ser os colaboradores e os líderes assumem um papel mais liberal.

A informação, a coesão e a segurança da equipe mitigam e filtram a maioria dos fatores que poderiam gerar tensão na organização. Essa possível tensão é vista como estímulo. O tipo de aprendizagem é “holográfica”, pois cada célula da empresa possui visão sistêmica, recursos e autonomia para questionar, discutir, compartilhar, explorar ou desenvolver novos nichos de mercado. O nível de aprendizagem é coletivo, com constante compartilhamento. O sistema é aberto, tendo o relacionamento externo como fonte para validar o conhecimento antes de ser integrado e institucionalizado pela organização.

Os resultados obtidos nesta tese são discutidos à luz da literatura, a seguir.

6.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos nesta tese, optou-se por apresentar a discussão à luz da literatura em duas subseções – resultados coincidentes com a literatura e resultados da pesquisa não coincidentes com estudos anteriores.

6.3.1. RESULTADOS COINCIDENTES COM A LITERATURA

De modo geral, os fatores que influenciam a mediação da aprendizagem nas PME de alto crescimento estudadas legitimam a literatura disponível sobre EE (principalmente com Ireland & Weeb, 2007), aprendizagem (principalmente com Síren *et al.*, 2012 e Crossan *et al.*, 1999), e PME (principalmente com Lima, 2007).

Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmam o pressuposto apresentado neste estudo, de que no processo do EE a aprendizagem é utilizada estrategicamente, a fim de gerar vantagem competitiva, prospecção de novas oportunidades e obtenção de crescimento e riqueza para as organizações.

Sobre esse pressuposto Ireland *et al.* (2003), e posteriormente Ireland e Weeb (2007), fornecem como base um *framework* (Figura 3) no qual fica evidente a intencionalidade e o uso estratégico da aprendizagem, ao descreverem componentes distintos e suas contribuições para balancear o EE. Os autores destacam ferramentas de gestão como plano de negócios, orçamento, programas de qualidade, assim como o *feedback* positivo e negativo que contribuem com o alinhamento estratégico entre os níveis organizacionais, ao dar ciência dos objetivos de curto, médio e longo prazos e ao compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos. Embora reconheça-se a importância e a grande contribuição desse estudo e entenda-se que a aprendizagem permeia esse modelo, os autores não destacam a aprendizagem como fator mediador do EE.

Já Schindehutte e Morris (2009) e Síren *et al.* (2012) ressaltam que o foco do EE é a aprendizagem, que propicia o balanço entre prospecção de oportunidades (em médio e longo prazos) e aproveitamento de vantagem competitiva (em curto e médio prazos), de modo a gerar desempenho superior aos dos concorrentes, com

crescimento e criação de riqueza para as organizações. Os autores corroboram aspectos deste e de outros estudos (Kuwada, 1998; Coombs *et al.*, 2000; Lima, 2007) ao destacarem que a *aprendizagem estratégica / gerencial* ou *aprendizagem em estratégia* é definida como uma capacidade dinâmica da organização, que consiste na geração, interpretação, disseminação e implementação do conhecimento estratégico originado dos processos intraorganizacionais.

Alguns estudos (March, 1991; Hitt *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2003; O'reilly & Tushman, 2008; Hitt *et al.*, 2011) sugerem a existência de efeitos de desempenho positivos derivados da utilização equilibrada das EPO e das EAVC. Já outros trabalhos (Raisch *et al.*, 2009; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek *et al.*, 2009) afirmam que o balanceamento por meio da aprendizagem não pode ser explicado de forma linear ou reducionista, pois as relações entre as EPO, EAVC e o desempenho são consideradas complexas, com vários fatores de mediação. Essas duas abordagens são ratificadas com esta pesquisa, pois há consenso de que é necessária a intermediação de diversos fatores entre as relações, para que ocorra o balanceamento entre as EPO e as EAVC e o desempenho organizacional.

Assim como nas pesquisas de Sirén *et al.* (2012) e Kohtamäki e Bourlakis (2012), verifica-se que fatores antecedentes condicionam a mediação entre desenvolver simultaneamente estratégias de prospecção de oportunidade (EPO) e estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC). Essa mediação confirma as pesquisas de Ireland e Webb (2007) e Schindehutte e Morris (2009), os quais citam que mecanismos organizacionais dispostos entre cultura, estrutura e operações contribuem para a transição entre EPO e EAVC.

Os resultados obtidos nesta tese apontam que a mediação da aprendizagem no processo do EE possui uma dinâmica processual semelhante à abordagem configuracional (que possui como bases: Escolha Estratégica; Teoria da Contingência; Ciclo de vida organizacional; e Ecologia populacional), observada em pesquisas anteriores (Ventura, Lima & Costa, 2011), na qual as configurações do ambiente exercem uma certa pressão sobre as organizações, o que faz com que reajam de forma semelhante e previsível a cada fase do ciclo de vida organizacional, embora as organizações desenvolvam atributos específicos em relação às estratégias e aos

riscos adotados. Assim como na abordagem configuracional, a mudança converge do incremental para a transformação radical e há uma visão holística dos agentes da empresa que procuram compreender sua dinâmica organizacional.

Constata-se que a dinâmica processual do EE nas empresas inicia-se de forma não linear e reativa, principalmente com base nos *feedbacks* negativos do mercado. Como destacam Morgan (1996), Ventura *et al.* (2011) e Sirén *et al.* (2012), nessa fase inicial, há foco na adaptação operacional, ou age-se de forma corretiva e prevalecem fatores limitadores da aprendizagem, pois as empresas ainda não possuem uma base de conhecimentos suficiente para desenvolverem um modelo de gestão adequado. Nessa fase o processo de aprendizagem é incipiente e apenas reativo.

Nas fases iniciais, prevalece o desempenho individual e o sistema econômico. A busca pela sobrevivência e o foco excessivo em ações de curto prazo leva a organização à perda de rentabilidade e baixo desempenho frente aos seus concorrentes em médio e longo prazos. Sirén *et al.* (2012) caracterizam essa dinâmica como armadilha do aproveitamento da vantagem competitiva.

Observa-se que nos períodos iniciais de formação das organizações, principalmente nas PME, a liderança é exercida pelos proprietários dirigentes. D'Aventi (1994) e Lima (2007) destacam a importância dos proprietários dirigentes no desenvolvimento e elaboração de estratégias organizacionais em PME. Em todos os casos estudados desta tese observou-se a atuação da liderança de forma empreendedora, ao contribuir para a mediação da aprendizagem no processo do EE. Conforme Ireland e Webb (2007), a liderança empreendedora é o conjunto formado pela tendência comportamental, postura, ações e relacionamento por parte do líder, que serve como exemplo e incentivo ao comportamento empreendedor para os colaboradores.

Após o direcionamento por parte do proprietário dirigente, com seu exemplo e incentivo, os gestores do nível médio, no papel de líderes, assumem significativa responsabilidade no processo do EE. Bento, Ventura e Martnes (2014) defendem que esses gestores preenchem lacunas importantes entre os níveis operacional e estratégico. Os autores destacam que os gerentes de nível médio são os agentes

responsáveis por operar a empresa, manter a cultura alinhada à missão da organização, assim como posicionar processos, estratégias e recursos diferentes entre ações de prospecção e de aproveitamento.

Sirén *et al.*(2012), destacam que obter benefício das estratégias de prospecção e de aproveitamento exige que as organizações integrem processos de aprendizagem para aumentar o fluxo de conhecimento entre funções estruturalmente separadas. Definir o equilíbrio entre prospecção e aproveitamento em termos de alocação de recursos não é apenas uma proporção aritmética. Isso reforça o importante papel do gestor do nível médio ou, na sua falta, do proprietário / dirigente.

Uma série de fatores afetam o equilíbrio organizacional. Ireland e Webb (2007) citam que esses fatores incluem a frequência e importância de alterações que ocorrem no ambiente externo da empresa, se a empresa compete em um mercado lento ou de ciclo rápido, os recursos da empresa e suas capacidades. Autores consagrados como Porter (1980), Barney (1991) e Ireland e Webb (2007), defendem que análises eficazes de ambientes externos e internos contribuem para a descoberta de um equilíbrio ideal entre prospecção e aproveitamento.

Observa-se que na análise do ambiente externo identificam-se as tendências emergentes nos aspectos macroambientais em que a empresa concorre. Na análise do ambiente interno examina-se os pontos fortes e fracos da empresa, para discernir como as mudanças externas podem levar a oportunidades ou ameaças. Se os pontos fracos e as ameaças potenciais superam os pontos fortes e oportunidades, a empresa provavelmente precisa reforçar as suas ações prospectivas para aumentar seu estoque de recursos.

O conhecimento oriundo de ações prospectivas é novo, complexo e, muitas vezes, ambíguo para as organizações. Cohen e Levinthal (1990) e Atuahene-Gima e Murray (2007) aludem que não é simples a integração e utilização do conhecimento prospectivo, ainda mais quando a distância entre o conhecimento base, existente em uma organização, e os novos conhecimentos, aumentam.

Assim como nos estudos de Crossan *et al.* (1999), observa-se que a redução da distância entre o conhecimento base e o prospectivo é obtida estimulando-se a

aprendizagem individual e coletiva. A aprendizagem é transferida a partir do indivíduo para o grupo e finalmente ao nível organizacional, e em um processo cíclico, retorna para facilitar a aprendizagem individual. Barney (2002) e Ireland *et al.* (2008) apontam que esse processo cíclico reforça o estoque de recursos da organização e amplia a visão sistêmica dos colaboradores e da direção. Essa operação retroage com a estrutura e com a cultura organizacional.

Schein (1984), assim como Ireland e Webb (2007), destacam a influência dos líderes na formação da cultura organizacional, e a relevância da cultura para o desempenho da empresa. Neste estudo observou-se, por exemplo, que os líderes, por meio de exemplo e informações, conseguem reverter a tensão negativa – advinda, principalmente, do ambiente externo – para tensão positiva. De modo a viabilizar operações e estruturas que motivem os colaboradores a mudarem seu padrão cultural e compartilhem informações e conhecimentos, a fim de renovarem oportunidades que se tornarão fontes de vantagem competitiva em médio e longo prazos. Os indícios de resultados favoráveis validam as ações e institucionalizam o novo padrão cultural.

O aporte de conhecimento, estrutura e operações fortalece a cultura organizacional, gera estabilidade e melhora a perspectiva dos colaboradores em relação aos fatores internos e externos à organização. A cada ciclo dessa dinâmica processual do EE há uma recalibragem dos fatores condicionantes da aprendizagem, assim como dos processos, mecanismos e características organizacionais (Garrett *et al.*, 2009).

Levinthal e March (1993) e Decarolis e Deeds (1999) destacam que as organizações obtêm sinergia a partir do momento em que seus integrantes agem coletivamente e compartilham informações a fim de superarem suas limitações. Ter ciência de suas limitações e capacidades organizacionais é apontado por Schindehutte e Morris (2009) como fator fundamental para a superação de obstáculos. Pode-se associar a sinergia, advinda da ciência de suas limitações, ratificada pelos resultados favoráveis, à resiliência organizacional.

Crossan *et al.* (1999) descrevem o processo de aprendizagem como uma interação entre os níveis individual, grupal e coletivo. Verifica-se que a aprendizagem

é resultado da adaptação de indivíduos e equipes aos padrões do ambiente, assim como da criação e mobilização de conhecimentos e de saberes nos níveis individuais e grupais. Observa-se que conhecimento é avaliado e posteriormente internalizado pelos integrantes da organização. A avaliação inicia no nível individual e ocorre por meio de mecanismos como a intuição, interpretação, competências e processo cognitivo. Posteriormente esse conhecimento é discutido e distribuído no nível coletivo interna e externamente à organização. Os conhecimentos são internalizados na medida que os *feedbacks* positivos ratificam as avaliações iniciais. Desse modo, o conhecimento é integrado ao estoque de recursos da organização que, por sua vez, institucionaliza esse conhecimento e passa a adotá-lo como processo ou referência.

A aprendizagem depende de mecanismos ou fatores antecessores. Sobre isso, Levinthal e March (1993) e Decarolis e Deeds (1999) pontuam as competências pessoais, habilidades e aptidões dos colaboradores da empresa e gerentes que contribuem com um melhor desempenho nas tarefas e processos organizacionais. Ireland *et al.* (2008) corroboram esse raciocínio ao destacarem que a base da aprendizagem é caracterizada pelo conjunto de conhecimentos anteriormente obtidos e relacionados, que servem de apoio à aprendizagem.

Cohen e Levinthal (1990) e Kuwada (1998) avultam que esses conhecimentos relacionam-se por meio de trocas de informação, sistemas, uso eficaz de equipes e reuniões de pessoal para compartilhar ideias. Levinthal e March (1993), Morgan (1996), Decarolis e Deeds (1999) e Schindehutte e Morris (2009) concordam que o trabalho coletivo e participativo na busca por soluções dos problemas organizacionais gera sinergia nas ações e resultados da empresa, contribuindo com a aprendizagem estratégica.

Estes vários resultados apresentados neste estudo corroboram os conceitos utilizados nesta tese e já são amplamente discutidos na literatura acadêmica. A seguir, discute-se os resultados desta pesquisa, que em alguma medida não são coincidentes com aqueles identificados em pesquisas anteriores.

6.3.2. RESULTADOS DA PESQUISA NÃO COINCIDENTES COM ESTUDOS

ANTERIORES

Nesta pesquisa conclui-se que a aprendizagem apresenta-se como o principal fator mediador entre as relações de EAVC, EPO e o desempenho organizacional. Alguns trabalhos seminais (Argyris & Schön, 1978; Morgan, 1996) caracterizam a aprendizagem em três tipos (ciclo simples, ciclo duplo e holográfica), e essa abordagem é amplamente aceita por diversos pesquisadores (Probst & Buchel, 1997; Schultz, 2001; Perin *et al.*, 2006). Observa-se que esse consenso refere-se a aprendizagem de um modo geral, pois abrange as perspectivas da aprendizagem organizacional e da organização de aprendizagem (Garvin, 1993; Perin *et al.*, 2006).

Porém, esta pesquisa trata da aprendizagem pela perspectiva estratégica e gerencial, e é vista como um subcampo da aprendizagem organizacional (Antonelo & Godoy, 2010). Observou-se que a aprendizagem está diretamente relacionada à capacidade dinâmica de absorção do conhecimento, ou seja, reconhece-se o valor de novas informações, assimila-se e aplica-se novas informações e conhecimentos com fins corporativos e comerciais (Sirén *et al.*, 2012).

Assim como a aprendizagem estratégica / gerencial ou aprendizagem em estratégia é definida como uma capacidade dinâmica da organização, caracterizada por quatro ações – geração, interpretação, disseminação e implementação do conhecimento estratégico (Kuwada, 1998; Coombs, Decarolis & Deeds, 2000; Lima, 2007), optou-se por caracterizar a aprendizagem no processo do EE em quatro tipos (reativa; ciclo simples; ciclo duplo, e; holográfica) e adotar uma etapa anterior à fase de aprendizagem de ciclo simples – a aprendizagem reativa.

Portanto, para responder a pergunta de pesquisa optou-se por caracterizar a aprendizagem estratégica em: a) reativa – o início do processo de aprendizagem estratégica é muito complexo, pois depende de diversos fatores condicionantes e da adaptação operacional a esses fatores, com ações organizacionais, basicamente, corretivas e reativas. Nesse momento a adaptação ao ambiente organizacional gera conhecimento, ainda que incipiente; b) ciclo simples – há a interpretação do conhecimento adquirido com foco na eficiência nos processos com ações preventivas, visando a redução dos aspectos tidos como vulneráveis para as organizações; c) ciclo

duplo – foco no compartilhamento e disseminação do conhecimento, de modo a gerar aprendizagem nos níveis grupal e organizacional, a fim de reforçar o estoque de recursos da organização e ampliar a visão sistêmica dos colaboradores e da direção. Nesse momento, questiona-se se os próprios objetivos seriam viáveis, e; d) aprendizagem holográfica – a empresa passa a ter ciência de suas limitações e capacidades. A aprendizagem pode ser replicada e implementada a partir de várias fontes da organização. A organização possui estoque de recursos suficiente para desenvolver novos modelos de negócio.

Constatou-se que a mediação da aprendizagem no processo do EE evolui em quatro fases interdependentes e retroalimentadas. Conforme os resultados já apresentados, a mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico é composta por quatro fases, caracterizadas por um elemento principal. A Fase 1 é caracterizada pela liderança empreendedora; a Fase 2 pela autonomia; a Fase 3 pelo pertencimento, e; a Fase 4 pela resiliência. Embora alguns aspectos desses elementos já sejam discutidos na literatura acadêmica, não observou-se literatura que explorasse a relação conjunta entre esses elementos para a mediação da aprendizagem.

Fase 1 - Estimulação

Verifica-se que a mediação da aprendizagem ocorre principalmente por meio da liderança empreendedora. Cohen e Levinthal (1990) e Ireland e Webb (2007) destacam que a liderança empreendedora, ao reconhecer pequenos resultados e dar exemplo aos colaboradores, estimula o desenvolvimento e a ampliação da base para a aprendizagem. Verifica-se que, principalmente, na fase inicial das organizações, como notam Ventura *et al.* (2011) ao pesquisarem a mudança no ciclo de vida das organizações, os esquemas interpretativos utilizados pelos gestores para análise do ambiente e a orientação ou padrão cultural desenvolvido na organização é que induzem as organizações a terem desempenhos diferenciados.

Sirén *et al.* (2012) ressaltam que alguns fatores ou mecanismos podem condicionar a aprendizagem e interferir no EE. Nesses mecanismos o papel da

liderança é observado como fundamental ao filtrar as informações, fornecer modelos e viabilizar estrutura e operações. Entre esses mecanismos destaca-se: a) os fatores condicionantes da aprendizagem – que agem como facilitadores ou limitadores da aprendizagem ao sofrerem influência do mercado; b) as EAVC, com foco em curto prazo, padronização, previsibilidade, centralização, metas e eficiência, e; c) os mecanismos organizacionais, no qual há a prevalência da cultura dos dirigentes e operações não estruturadas com o uso de recursos escassos. Vários autores (Treacy & Wieserma, 1995; Porter, 1980) destacam a importância da reação e adaptação da organização ao ambiente competitivo por meio de um posicionamento de mercado correto com a identificação de segmentos específicos, nos quais é possível otimizar os recursos organizacionais e atingir o desempenho organizacional desejado.

Lima (2007) aponta a dificuldade das PME superarem os períodos críticos, em que as organizações precisam adaptar-se às condições impostas pelo ambiente competitivo, e também pelo conflito gerado entre as operações desestruturadas, a cultura empreendedora dos proprietários / dirigentes e o perfil dos colaboradores. Esse conflito, se não for administrado pela liderança, pode gerar uma percepção negativa e um clima de preocupação na organização.

Shinyashiki (2002) destaca que a “estranheza e o desconforto”, frutos da preocupação organizacional, geram bloqueio das ações empreendedoras e faz com que os colaboradores respondam preferencialmente aos problemas de curto prazo ligados a processos e clientes já estabelecidos. Conforme destaca Ireland *et al.* (2008), isso leva ao esgotamento dos recursos que podem gerar diferencial competitivo para as organizações a médio e longo prazos.

O estímulo e o suporte da liderança para desenvolver comportamento empreendedor em seus colaboradores na busca por soluções dos problemas organizacionais gera aprendizagem, que ocorre predominantemente no nível individual. Conforme Crosan *et al.* (1999), dependendo do nível cognitivo e competências de cada colaborador, o processo de aprendizagem pode ser acelerado e gerar conhecimento suficiente para ser discutido ou implementado na organização. Observa-se que esse conhecimento só será internalizado pelos colaboradores quando possuírem autonomia para questionar e avaliar processos, objetivos e o próprio

conhecimento.

Fase 2 - Emancipação

Ireland e Webb (2007) apontam que com suporte da liderança e o uso mais eficaz da estrutura e recursos, a organização está apta para a prospecção de oportunidades e para novos níveis de aproveitamento de vantagem competitiva. Com maior autonomia, dois processos são ampliados em relação à primeira fase. O processo de formulação da estratégia e o processo dos mecanismos organizacionais ampliam-se. Ireland e Webb (2007) e Kohtamäki e Bournakis (2012) avultam que o aporte de processos gera subsídios para maior atuação dos colaboradores na busca por soluções dos problemas organizacionais. Isso melhora a estima e reforça a autonomia dos colaboradores na organização.

Wu e Shanley (2009) destacam que a ampliação dos processos e da complexidade pode aumentar a tensão na organização. Observa-se que nesse momento a presença dos líderes é fundamental para filtrar essa tensão e torná-la um estímulo positivo para o alcance de novos objetivos. Conforme observa March (1991), há conflito entre utilizar EAVC e EPO, pois os recursos utilizados nos dois tipos de estratégia são escassos, custosos e, muitas vezes, são os mesmos. Enquanto não se obtém maior autonomia, a aprendizagem é de “circuito simples”, pois como observa Morgan (1996), os colaboradores passam apenas a ajustar processos com mudanças incrementais, e isso gera algum nível de vantagem competitiva. Nesse momento, a vantagem competitiva reforça a autonomia e a liderança empreendedora, o que amplia o compartilhamento de informação, por meio da discussão e avaliação do conhecimento aplicado nas práticas relacionais.

Fase 3 - Integração

Conforme Schein (1984), o apoio da liderança empreendedora e da autonomia, ratificados pelos resultados positivos que a equipe conquistou ao longo de sua jornada, validam e internalizam os padrões atuais. Tippins e Sohi (2003) e Kohtamäki

e Bourlakis (2012) defendem que isso gera maior integração. Os líderes estão cada vez mais integrados e presentes, servindo como exemplo e subsidiando o desenvolvimento dos colaboradores. Desse modo, o colaborador age “como o dono da empresa” e há pertencimento em relação à organização. Conforme Schein (1984), a cultura organizacional se renova, pois está mais homogênea e estável com a inserção de novos colaboradores e recursos.

Nesse momento, a tensão é percebida como um indicador da necessidade de melhoria, um estímulo positivo para a busca de soluções organizacionais. A estabilidade propicia mais tempo para EPO, visto que já se obteve sucesso e vantagem competitiva com as EAVC. Os colaboradores têm ciência de que seus recursos atuais são limitados e devem ser renovados. Nesse momento, a aprendizagem passa a ser predominantemente coletiva, pois, conforme Crosan *et al.* (1999), já há conhecimento individual e práticas relacionais suficientes para a distribuição e integração do conhecimento.

Levitt e March (1988) destacam que o conhecimento, ao ser distribuído e avaliado pelos colaboradores, é integrado à organização. Ao ser aceito, esse conhecimento passa a fazer parte da memória organizacional. Nesse momento, segundo Morgan (1996), o tipo de aprendizagem é de “circuito duplo”, pois com a base de conhecimento coletivo existente e o pertencimento, pode-se questionar os próprios processos, mesmo antes de receberem algum tipo de *feedback* do mercado.

Fase 4 - Superação

Com a resiliência, a organização passa a ter ciência de seu potencial e dos limites organizacionais, sua estrutura é flexível e a equipe é comprometida e integrada. Os processos possuem foco nas EPO, as operações são flexibilizadas em uma estrutura de projetos, com cultura e recursos adequados a esse modelo. Os agentes principais passam a ser os colaboradores e os líderes assumem um papel secundário e mais liberal.

A informação, a coesão e a segurança da equipe mitigam e filtram a maioria dos fatores que poderiam gerar tensão na organização. Qualquer possível tensão é

vista como estímulo ao desenvolvimento de soluções. Conforme Morgan (1996) o tipo de aprendizagem é “holográfica”, pois cada célula da empresa possui visão sistêmica, recursos e autonomia para questionar, discutir, compartilhar, explorar ou desenvolver novos nichos de mercado. O nível de aprendizagem é coletivo, de acordo com Crossan *et al.* (1999) e Tsoukas e Vladimirou (2001), com constante compartilhamento e sistema aberto, tendo o relacionamento externo como fonte para validar o conhecimento antes de ser integrado e institucionalizado pela organização.

Conforme observa Schein (2009), a liderança empreendedora transforma a tensão contextual em estímulo positivo e cria uma cultura de aprendizagem. De acordo com Morgan (1996), de forma sistêmica, ações empreendedoras e aprendizagem disseminam-se a partir de qualquer ponto da organização.

Pelas lentes de Simsek e Heavy (2011) observa-se a evidência de que a mediação da aprendizagem no processo do EE tem como efeito minimizar o risco de sobreinvestimento em EAVC. Desse modo, viabiliza o equilíbrio entre as EAVC e as EPO, de modo a gerar crescimento e riqueza para as organizações. O mecanismo que gera esse efeito é constituído pela interação sistêmica da aprendizagem retroalimentada pela liderança empreendedora, autonomia, pertencimento e resiliência.

Na próxima seção, são apresentadas as conclusões e considerações finais deste estudo.

7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises realizadas, à luz do referencial teórico, nesta seção apresentam-se as conclusões deste estudo, seguidas das considerações finais, dispostas em limitações de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

7.1. CONCLUSÕES

Sujeito as limitações de generalização dos resultados e subjetividade inerentes ao método de pesquisa qualitativo, para a amostra estudada, conclui-se que a mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico ocorre de forma evolutiva e retroalimentada, em quatro fases interdependentes, e cada uma das fases é caracterizada por um elemento principal. A Fase 1 é caracterizada pela liderança empreendedora; a Fase 2 pela autonomia; a Fase 3 pelo pertencimento, e; a Fase 4 pela resiliência.

A mediação da aprendizagem é complexa, pois está sujeita a combinação dos mecanismos e elementos de mediação. Os mecanismos que interagem e permeiam as quatro fases são: fatores condicionantes da aprendizagem, estratégias de prospecção e de aproveitamento, organizacionais (cultura, estrutura e operações), e tipos e níveis de aprendizagem.

Destaca-se que todos os mecanismos descritos são sistêmicos, ou seja, são interdependentes, tendo seus fluxos avançando e recuando de modo a retroalimentar-se. Nesse mesmo sentido ocorre a interação entre os elementos mediadores da aprendizagem em suas quatro fases. A Figura 8, a seguir, demonstra essa retroalimentação sistêmica.

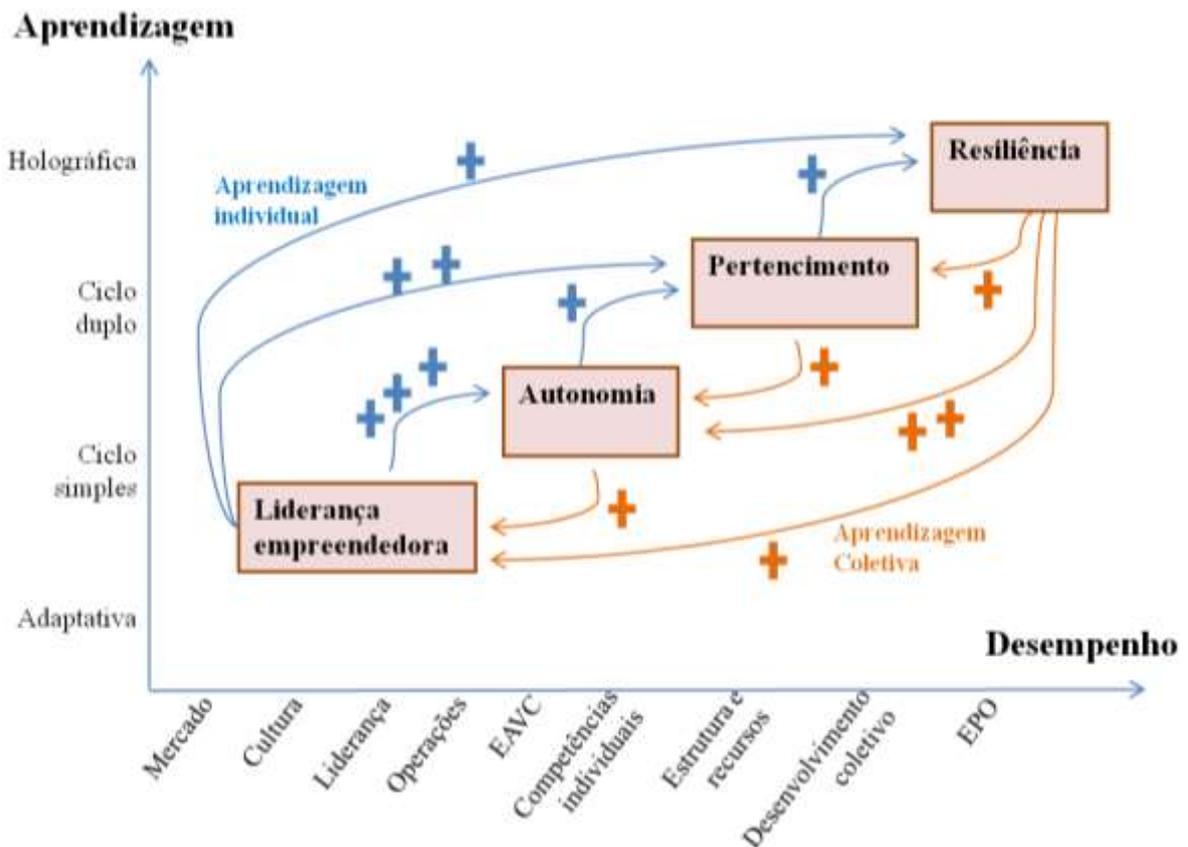


Figura 9 - Retroalimentação da mediação da aprendizagem

A Figura 9 representa a interação dinâmica e sistêmica da mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico. A mediação da aprendizagem é construída de forma incremental e sua maturação não depende de um ponto exato pré-definido, pois está sujeita às capacidades individuais cognitiva e emocional, e ao meio social no processo interativo (Crossan *et al.*, 1999; Ventura *et al.*, 2011).

A interação da mediação sistêmica da aprendizagem no processo de EE em PME de alto crescimento orgânico é sintetizada no Quadro 21, a seguir, usando uma abordagem mais simplista e funcional em forma de tabela, para facilitar a interpretação e detalhamento da resposta e dos objetivos da pesquisa.

	Mediação da aprendizagem			
	Fase 1 - Estimulação	Fase 2 - Emancipação	Fase 3 - Integração	Fase 4 - Superação
Elementos mediadores	Liderança empreendedora	Autonomia	Pertencimento	Resiliência
Mecanismos	Fatores condicionantes; EAVC; Cultura e Operações	Fatores condicionantes; EAVC + EPO; Operações, Estrutura e recursos, e Cultura	-- EPO + EAVC; Estrutura e recursos, Operações e Cultura	-- EPO; Cultura e Estrutura e recursos
Agentes principais	Líderes; Mercado; Órgãos reguladores; Demografia	Líderes e Colaboradores -- -- --	Líderes e Colaboradores -- -- --	-- Colaboradores -- -- --
Tensão (negativa) gerada em:	Períodos críticos; Operações e Cultura -- --	Períodos críticos; Operações e Estrutura e recursos; EAVC e EPO; Aprendizagem Individual e Coletiva	-- Estrutura e recursos e Cultura EPO e EAVC; Aprendizagem Coletiva e Individual	-- -- -- --
Tipos de aprendizagem	Reativa	Circuito simples	Circuito Duplo	Holográfica
Níveis de aprendizagem	Individual	Individual e Coletivo	Coletivo e Individual	Coletivo
Avaliação do conhecimento	Processo cognitivo; Competências	Intuição; Interpretação	Distribuição do conhecimento	Relacionamento externo
Internalização do conhecimento	Base de aprendizagem; Práticas relacionais	Avaliação; Anuência	Integração; Memória organizacional	Estoque de recursos; Institucionalização

Quadro 22 - Elementos mediadores da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico

Conforme observado no Quadro 22, a liderança empreendedora adquire notoriedade ao propiciar a possibilidade dos colaboradores vivenciarem desafios para desenvolverem suas capacidades cognitivas, e ao propiciar a possibilidade de decidir e escolher em prol do desenvolvimento pessoal e organizacional. A liderança empreendedora é responsável, por exemplo, por: a) interpretar e filtrar as informações provenientes do mercado e de dados internos sobre resultados; b) dar exemplos de comportamento e de ações empreendedoras; c) manter o foco

organizacional em resultados rentáveis, aproveitando as vantagens competitivas da empresa; d) operacionalizar ferramentas para alcance dos objetivos, e; e) estimular o desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas.

A maior autonomia nas ações garante o desenvolvimento das capacidades emocionais, ao compartilharem o mesmo ambiente na busca por soluções para o desenvolvimento pessoal e organizacional. As ações tomadas inicialmente pela liderança empreendedora são disseminadas e ampliadas com a participação ativa dos colaboradores. A organização está melhor estruturada para interpretar e avaliar os conhecimentos obtidos na tentativa de prospectar novas oportunidades. Isso gera aprendizagem, ainda que em circuito simples, com ênfase na eficiência dos processos, pois a base de conhecimentos é incipiente.

A equidade na interação com o meio social e a pertinência dos objetivos e resultados comuns atingidos, integram a equipe, geram pertencimento e eliminam possíveis discriminações ao valorizar as diferenças e o potencial individual e coletivo. A base de conhecimentos é ampliada e integra-se à memória organizacional. A aprendizagem passa a ser de circuito duplo e se obtém equilíbrio entre eficiência e eficácia nos processos – efetividade.

A ciência dos seus limites, capacidades e desafios, assim como os resultados positivos, geram a resiliência organizacional que, de forma sistêmica e por meio da aprendizagem, retroalimenta e reforça o sistema mediador da aprendizagem. A aprendizagem passa a ser holográfica, pois os limites organizacionais são ampliados e desenvolvem-se novas soluções e prospectam-se novas oportunidades a partir de qualquer ponto da organização.

As características dos elementos mediadores da aprendizagem são apresentadas no Quadro 23, a seguir.

Elementos mediadores da aprendizagem	Características
Liderança empreendedora	Exemplo de comportamento, postura, ações e relacionamento; Incentivo ao comportamento empreendedor; Direcionamento que transforma o estresse em estímulo positivo; Estímulo à iniciativa, à cooperação, à

	intermediação, à descentralização e às atividades multitarefas.
Autonomia	Independência e autossuficiência conquistada e percebida; Liberdade em decidir por ações ou atividades sem a exigência de prestar contas ao superior.
Pertencimento	Reconhecimento de seu espaço e seus limites; Sentir-se parte do grupo; Ter acesso à informação e às pessoas; Ser aceito principalmente pela direção, com igualdade, segurança, afeto e reconhecimento.
Resiliência	Capacidade da organização superar os obstáculos do ambiente competitivo sem sofrer estresse; Administração do conhecimento; Cooperação interna; Exploração; Empreendedorismo corporativo.

Quadro 23 - Características dos fatores mediadores da aprendizagem

Conforme observado nos casos estudados, a compreensão da dinâmica organizacional é, em grande parte, função dos líderes das organizações, sejam os proprietários dirigentes, principalmente no caso de pequenas empresas, ou os gestores do nível médio, no caso das médias empresas.

Os diretores e gestores do nível médio, no papel de líderes, assumem significativa responsabilidade no processo do EE. Percebe-se que os gestores do nível médio preenchem lacunas importantes entre os níveis operacional e estratégico. Devido a isso, gerentes de nível médio são os agentes responsáveis por operar a empresa, em manter a cultura alinhada à missão da organização, assim como posicionar processos, estratégias e recursos diferentes entre prospecção e aproveitamento. Obter benefício das estratégias de prospecção e de aproveitamento exige que as organizações integrem processos de aprendizagem para aumentar o fluxo de conhecimento entre funções estruturalmente separadas.

Definir o equilíbrio entre prospecção e aproveitamento em termos de alocação de recursos não é apenas uma proporção aritmética. Uma série de fatores afetam esse equilíbrio. Esses fatores incluem a frequência e importância de alterações que ocorrem no ambiente externo da empresa, se a empresa compete em um mercado lento ou de ciclo rápido, os recursos da empresa e suas capacidades.

Curiosamente, cada empresa possui recursos e capacidades únicas. A natureza do equilíbrio desejado entre prospecção e aproveitamento para as empresas também difere. Esse equilíbrio depende da associação e interferência de vários

fatores mediados pela aprendizagem. As organizações mais estruturadas diferenciam unidades ou processos que executam estratégias de prospecção e de aproveitamento. A decisão crítica parece não ser o que determina a estrutura de como as funções prospectiva e de aproveitamento funcionarão separadas, mas sim como integrar os processos dessas funções para criar valor.

7.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa reforça a linha teórica sobre EE ser um novo campo de estudos, caracterizado pela interseção entre os campos de estudo de empreendedorismo, no qual é mais comum a abordagem sobre prospecção de oportunidades e o campo de estudo sobre estratégia, no qual é mais comum a abordagem sobre o aproveitamento de vantagem competitiva. O campo de estudos sobre EE abrange diversas perspectivas como inovação, flexibilidade, escassez de recursos, sobrevivência, gerenciamento de risco, transformação e cultura organizacional, aprendizagem, entre outros.

Este estudo concatenou resultados sobre a associação entre diversos fatores no processo do empreendedorismo estratégico (EE) em seis pequenas e médias empresas (PME) de alto crescimento orgânico de diferentes segmentos e regiões. Isto posto, estudou-se os mecanismos que geram interferência da aprendizagem, de modo a mediar o processo do EE e obter equilíbrio entre as estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC), de prospecção de oportunidades (EPO) e o desempenho, com a geração de crescimento e riqueza.

Em relação a amostra estudada, esta tese propõe um modelo de mediação da aprendizagem que apresentou-se válido (Quadro 19), assim como identificou os elementos de mediação da aprendizagem que viabilizam o processo do EE em PME de alto crescimento orgânico (Figura 9).

Destaca-se, como desdobramento dos resultados, fortes indícios de que a mediação da aprendizagem no processo do EE tem como efeito minimizar o risco de sobreinvestimento em estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC) e viabilizar o equilíbrio entre as estratégias de aproveitamento de vantagem

competitiva (EAVC) e as estratégias de prospecção de oportunidades (EPO), de modo a gerar crescimento e riqueza para as organizações. O sistema que gera esse efeito é constituído pela interação sistêmica e retroalimentada pelos elementos: liderança empreendedora, autonomia, pertencimento e resiliência.

Nesse sistema, a liderança empreendedora transforma a tensão contextual em estímulo positivo e cria uma cultura de aprendizagem que, de forma sistêmica, dissemina-se a partir de qualquer ponto da organização. A liderança empreendedora apresenta-se como a via que possibilita a mediação da aprendizagem no processo de EE. Por meio dela a organização apropria conhecimento, desenvolve autonomia, pertencimento, obtém equilíbrio e torna-se resiliente.

Os resultados obtidos em relação aos estudos sobre a mediação da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico demonstram sua validade e importância para auxiliar os gestores de uma forma geral, principalmente na prevenção de problemas característicos ao balancear as estratégias de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva com o desempenho organizacional, a fim de gerar crescimento e riqueza para as organizações.

7.2.1. Limitações do estudo

Algumas limitações foram observadas com relação a este trabalho. Estas informações podem contribuir para um melhor planejamento de novas pesquisas. São observadas limitações conceituais e operacionais neste estudo. A barreira conceitual se refere ao método de pesquisa qualitativo. Embora adotado todo o rigor metodológico nesta pesquisa (Miles & Huberman, 1994) e definido um tamanho de amostra considerado suficiente para a validação dos resultados em pesquisas do tipo qualitativa multicase (Eisenhardt, 1989), Yin (2005) nos recorda que não há estudo isento de viés e que a subjetividade é inerente ao método qualitativo. Consequentemente, esta pesquisa não pretende generalizar seus resultados.

No campo operacional destaca-se a dificuldade em identificar e acessar empresas com perfil adequado a este estudo multicase. Para tanto, procurou-se

entidades (Endeavor, CIETEC / USP e PROINE / UFG) que pudessem indicar e intermediar o acesso. Como obstáculos posteriores, enfrentou-se a conciliação da agenda dos entrevistados e a logística, por tratar-se de empresas localizadas em quatro estados diferentes (Goiás, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo).

Outra limitação foi o prazo para a conclusão dos estudos e o grande volume de dados a serem transcritos e tabulados. Com o uso de apoio na transcrição dos dados e de *software* de análise qualitativa (Atlas.ti versão 7.1.8), reduziu-se a demanda e pôde-se atender aos prazos previstos no programa de pós-graduação.

7.2.2. Sugestões de pesquisas futuras

Quanto aos desdobramentos deste estudo para novas pesquisas, destacam-se os vários aspectos que influenciam a mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico, como por exemplo os aspectos limitadores ou facilitadores da aprendizagem, os tipos de aprendizagem e inovação, a preferência organizacional em utilizar sistemas econômicos ou sociais, as diretrizes e o modelo de gestão adotados pela organização, e, os mecanismos e características organizacionais. Esses aspectos foram analisados à luz da teoria sobre os temas EE, aprendizagem e PME. Não obstante, os resultados apontam para desdobramentos em quatro pontos principais.

Primeiro, Portanto, dada a identificação de vários elementos associados e de mecanismos de interferência entre esses elementos, identifica-se a necessidade da aplicação de estudos quantitativos com análise multivariada para a identificação dos níveis de significância entre esses elementos, mecanismos e a validade do modelo de mediação da aprendizagem proposto, como por exemplo a integração entre os processos de EAVC e EPO, a influencia do segmento para o potencial de aprendizagem, e comparação dos resultados das EACO com empresas de crescimento normal.

Segundo, notou-se a dependência da liderança empreendedora como fator propulsor da mediação da aprendizagem no processo do EE em PME de alto crescimento orgânico. Ou seja, as empresas, para crescerem, necessitam da

liderança empreendedora. Isto posto, sugere-se a análise mais aprofundada do papel dos líderes no crescimento e geração de riqueza nas organizações, sejam como fundadores ou dirigentes nos mais variados níveis (Bento *et al.*, 2014; Matos, Ramos & Lima, 2015).

Terceiro, a habilidade organizacional de atuar em duas frentes como EAVC e EPO identificada neste estudo é caracterizada por diversos autores (Güttel & Konlechner, 2009; Matos, Ramos & Lima, 2015) como ambidestria. Esse novo arcabouço teórico poderia contribuir para abarcar o tema com novos estudos e melhorar ainda mais a compreensão do processo do EE.

Quarto, a aplicabilidade do modelo de mediação da aprendizagem no processo do EE, a fim de gerar riqueza e crescimento para as organizações, e consequente benefício social, pode ser aprimorada por meio do conceito de *design science* (Van Aken & Romme, 2009).

Finaliza-se este trabalho, com o referencial bibliográfico e os apêndices “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” e “Roteiro para as Entrevistas”, a seguir.

8. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- Anderson, B.S; Covin, J.G.; Slevin, D.P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 3(3), pp. 219-241.
- Antonello, C. S.; Godoy, A. S. (2010). A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma visão Multiparadigmática. *RAC*. Curitiba, v. 14, n. 2, pp. 310-332, Mar/Abr.
- Argyris, C.; Schön, D. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading/Mass: Addison-Wesley.
- Atuahene-Gima, K.; Murray J. Y. (2007). Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China *Journal of International Marketing*. (pp. 1-29) vol. 15, nº 2. American Marketing Association Issue Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/i25049078>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In: Godoi, C. K.; bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, pp. 429-460.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1), pp. 99 - 120.
- Barney, J. B., Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press.
- Barney, J. B.; Westerly, W.S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bastos, A. V. B.; Loiola, E.; Gondim, S. M. G. (2007). Aprendizagem organizacional: Explorando a diversidade de perspectivas no campo de estudo. In: JUNQUILHO, Gelson Silva *et al.* (Orgs.). *Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. v. 2. Vitória: Edufes, 299, pp. 50-70.
- Bauer, M. W.; Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Beleska-Spasova, E., Glaister, W. K. & Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, 47(4): 635-647.
- Bento, F. O.; Ventura, V. A.; Martnes, C. D. P. (2014). Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo: a percepção por parte dos gestores do nível médio. *VII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*. Goiânia.
- Bierly, P E.; Hämmäläinen, T. (1995). Organizational learning and strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 11.3, PP. 209-224.

- Blank, S. G. (2012). *Do sonho a realização em quatro passos: Estratégias para a criação de empresas de sucesso*. 3. ed. São Paulo: Évora.
- Bontis, H.; Crossan, M.; Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*. 39 (4), pp. 437-469.
- Brown, S. L.; Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press.
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Portsmouth: Heinemann.
- Castañeda, D. I.; Pérez-Acosta, A. (2005). ¿Como se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. In: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. v.24, n.1, pp.1-15.
- Castañeda, D. I.; Rios, M. F. (2007). From individual learning to organisational learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 5(4), pp. 363-372.
- Cherchem, N.; Fayolle, A. (2010). Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: Un modèle théorique. Communication présentée aux 3èmes Journées Georges Doriot L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques? 4 et 5 Mars. Caen – France.
- Cochia, C. B. R.; Machado-da-Silva, C. L. (2004). Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, edição especial.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*. pp. 128-152.
- Coombs, J.; Decarolis, D.; Deeds, D. (2000). Dynamic Capabilities and new product development in high technology ventures. *Journal of business venturing*. 15.3 Sep. 2000: pp. 211-229.
- Costa; Barros; Carvalho. (2011). A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. *RAC*. Curitiba, v. 15, n. 2, art.1, pp. 179-197, Mar./Abr.
- Covin, J G.; Lumpkin G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35.5: 855-872.
- Covin, J. G.; Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In: HITT, M. A. et al. (ed.) *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Malden, MA: Blackwell Publishing, cap. 14, pp. 309-327.
- Covin, J.G.; Green, K.M.; Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(1): pp. 57-82.
- Creswell, J. W. (1998). Five Qualitative traditions of inquiry. In: CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 47-72.

- Crossan M. M.; Lane H. W.; White R. E. (1999). *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. The Academy of Management Review. vol. 24, nº 3, Jul., pp. 522-537. Published by: Academy of Management Article Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259140>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Day, D.L. (1992). Research Linkages between Entrepreneurship and Strategic Management or General Management. In Sexton, D.L. & Kasarda, J.D. (Eds.). *The State of the Art of Entrepreneurship*. pp. 117-163. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Day, G.; Schoemaker, P.; Snyder, S. (2010). The vigilant organization: Minding and mining the periphery. *Rotman Magazine*. Fall.
- Decarolis, D.; Deeds, D. (1999). The Impact of stocks and flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Evaluation of the Biotechnology Industry. *Strategic management journal*. 20 (Sep): pp. 953-968.
- Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*. v. 19, n. 1, pp. 147-156, february.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research - Academy of Management. *The Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, out. ABI/INFORM Global, p. 532.
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 21(10-11): pp. 1105-1121.
- Ellis, T. J.; Levy, Y. (2008). Framework of Problem-Based Research: A Guide for Novice Researchers on the Development of a Research-Worthy Problem. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*. vol. 11.
- Feuerstein R.; Feuerstein S. (1994) Mediated Learning experience: A theoretical review. In: e Feuerstein, P. S, Klein, P&Tennenbaum, A. *J Mediated Learning Experience (MLE): Theoretical, psychological and learning implications*. London: FreundPublishing House.
- Filion, L. J. (2004) Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 1, n. 1-2, p. 35-55.
- Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (1996). O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: Fleury, M. L.; Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Garrett, R. P., Jr.; Covin, J. G.; Slevin, D.P. (2009). Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering. *Journal of Business Research*. 62 (8): pp. 782-788.

- Garvin, D. A. (2002). *A note on corporate venturing and new business creation*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*. 76.1: pp. 37-74.
- Glesne, C. (1992). But is it ethical? Learning to do right. In: Glesne, C. *Becoming Qualitative Researchers*. pp. 113-129.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2011). *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP.
- Godoi, C. K.; Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A.B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva. pp. 301-323.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva. pp. 115-146.
- Gregoire, D. A., Noel, M. X., Déry, R., e Béchar, J. P. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30.3: pp. 333-373.
- Güttel, W.; Konlechner, S. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*. 61: pp. 150-171.
- Hernon, P.; Schwartz, C. (2007). What is a problem statement? *Library & Information Science Research*. 29; pp. 307-309.
- Hitt, M. A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; Kochhar, R. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*. 22. 6-7: pp. 479-491.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human Capital and Social Capital. *Journal of Leadership and Organisation Studies*. 9, pp. 3-14.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Sirmon, D. G.; Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*. 25(2): pp. 57-75.
- Hitt, M.; Ireland, R.; Camp, S.; Sexton, D. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Ibrahim, A. B.; Goodwin, J. R. (1986). *Entrepreneurial behavior and managerial skills were identified as key success factors in small business*. University of Baltimore: Educational Foundation Perceived Causes of Success in Small Business Fall.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] / Instituto Empreender Endeavor

- Brasil [ENDEAVOR]. *Estudo Estatísticas de Empreendedorismo 2012*, IBGE / Instituto Empreender Endeavor Brasil. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/empreendedorismo/2012/>>. Acesso em: 08 nov. 2015.
- Ireland, D. R.; Webb J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*. 50.1: pp. 49-59.
- Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*. 29 (6), pp. 963–989.
- Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A. (2006). *Understanding business strategy*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Ireland, R. D; Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A. (2008). *Understanding business strategy: Concepts and cases*. South-Western Pub.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 9, pp. 31-41.
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. Forum: *Qualitative Social Research* (periódico on-line). v. 6, n. 2, art. 43. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-43-e.htm>>. Acesso em: 27 out. 2015.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2005). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harv Bus Rev*. 4, p. 13.
- Kohtamaki, M.; Kautonen, T.; Kraus, S. (2010). Strategic planning and small business performance: An examination of the mediating role of exploration and exploitation behaviours. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. v. 11, n. 3, pp. 221-229.
- Kohtamäki, M; Broulakis, M. (2012). Antecedents of relationship learning in supplier partnerships from the perspective of an industrial customer: the direct effects model. *Journal of Business & Industrial Marketing*. vol. 27, Iss: 4, pp. 299-310. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/08858621211221670>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Kuratko. D.F.; Audretsch, D.B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship, Theory and Practice*. 33(1), pp. 1-17. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Kuratko. D.F.; Morris, H.M.; Covin, G.J. (2011) *Corporate innovation & entrepreneurship*. (3ª ed.). South-Western:Editora Cengage learning
- Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*. 9 (6), pp. 719-736.
- Kyrgidou, L.P.; Hughes, M. (2010). Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions. *European Business Review*. 22(1), pp. 43-63. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09555341011009007>>. Acesso em: 28

- out. 2015.
- Levinthal, D. A.; March, J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. vol. 14, pp. 95-112.
- Lima, E. O. (2007). Visão compartilhada, equipes de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multicaso e internacional. *Revista de Negócios*. Blumenau, v. 12, n. 4, p. 86-100, out./dez.
- Lima, E. O. (2010a). Teorizando a partir de dados qualitativos em Administração. *Pretexto*. Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 73-93, jan./mar. ISSN 1517-672 X (Revista impressa) / ISSN 1984-6983 (Revista on-line).
- Lima, E. O. (2010b). Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma revisão. *REGE*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169 - 187, abr./jun..
- Lubatkin, M. H.; Simsek, Z.; Ling, Y.; Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management* . 32 (5) pp. 646-672.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 21, pp. 135-172.
- Maçaneiro, M. B; Cunha, J. C. da. (2011). Os modelos Technology-Push e Demand-Pull e as estratégias de organizações ambidestras: A adoção de inovações tecnológicas por empresas brasileiras. *Revista Capital Científico*. Guarapuava-PR, v.9, n.1, jan./jun.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2 (1), pp. 71-87.
- Mason, J. (1996). Planning and designing qualitative research. In: MASON, Jennifer. *Qualitative researching*. Londres: Sage. pp. 9-19.
- Matos, H. T.; Ramos H. R.; Lima, E. O. (2015). O Dirigente como Promotor da Ambidesteridade em Microempresas. *VII Encontro de estudos sobre estratégia – 3Es*. Jun.
- Meyer; Neck; Meeks. (2002). The Entrepreneurship-strategic management interface. In: Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. *Strategic Entrepreneurship- creating a new mindset*. Blackwell Publishers Ltd.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1994). Focusing and bounding the collection of data. In: MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage. pp. 16-39.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*. 40 (3), pp. 21-30.
- Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*. 6 (3), pp. 257-272.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*: São Paulo: Atlas.
- Nassif, V. M. J.; Silva, N. B.; Ono, A. T.; Bontempo, P. C.; Tinoco, T. (2010).

Empreendedorismo: área em evolução? – Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. *Revista de Administração e Inovação*. v. 7, n. 1, pp. 175-192, jan./mar.

Oxford Dictionary. Disponível em: <<http://oxforddictionaries.com>>. Acesso em: 27 out. 2015.

Peltokorpi, A. A. (2008). Stakeholders approach for evaluating organizational change projects. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. v. 21, n. 5, p. 418-434, 2008.

Perin M. G.; Sampaio C. H.; Duhá A. H.; Bitencourt C. C. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE-eletrônica*. v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

Prahalad, C.K., Hamel G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Elsevier, 2005.

Probst, G.; Buchel, B. S. T. (1997). *Organizational learning*. London: Prentice Hall.

Raisch, S.; Birkinsha, W. J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*. 34 (3), pp. 375-409.

Raisch, S.; Birkinsha, W. J.; Probst, G.; Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*. 20 (4), pp. 685-695.

Rothaermel, F. T.; Alexandre M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organizational Science*. 20 (4) pp. 759-780.

Schein, E. H. (1984). Coming a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. p. 3-10, winter.

Schein, E. H. (2009). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Trad. Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio.

Schindehutte, M.; Morris, M. (2009). Advancing strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm H. *Entrepreneurship theory and practice*. 33.1, Baylor University, January.

Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, S. W. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.

Senge, P. M. (2002) *A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. 10. ed. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2008). *10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 28 out. 2015.

Shane, S.; Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of

- research. *Academy of Management Review*. v. 25, n. 1, pp. 217-226.
- Shinyashiki, G. T. (2002). O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Simon, H. A. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*. vol. 106, nº 6, Dec. 12, pp. 467-482.
- Simsek, Z.; Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small-to medium-sized firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 5 (1), pp. 81-100.
- Simsek, Z.; Heavey, C.; Veiga, J. F.; Souder, D. (2009) A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*. 46: 864-894.
- Sirén, C. A.; Kohtamäki, M.; Kuckertz, A. (2012) Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 6: 18-41.
- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A.; Ireland, R. D. (2007) Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*. 32 (1): 273-292.
- Slater, S.; Narver, J. (1995) Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59, July: 63-74.
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*. Califórnia: Sage Publications.
- Stake, R. E. (2006) *Multiple case study analysis*. New York, NY: The Guilford Press.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*. 28, 13: 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7); 509-533.
- Thomas, J. B.; Sussman, S. W.; Henderson, J. C. (2001) Organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization Science*. 12 (3): 331-345.
- Tippins, M.; Sohi, R. (2003) IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*. vol. 24, nº 8, pp.745-761.
- Torrès, O. (2004) The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity. *Piccola impresa, Small Business*. Disponível em: <<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/TORRESINGL.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Treacy, M.; Wieserma, F. (1995) A disciplina dos líderes de mercado: escolha os seus clientes, concentre os seus esforços, domine o seu mercado. Rocco.
- Tsoukas, H.; Mylonopoulos, N. (2004) Introduction: Knowledge construction and creation in Organizations. *British Journal of Management*. v. 15, S1-S8.

- Tsoukas, H.; Vladimirov, E. (2001) What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*. v. 38, n. 7, pp. 973-993, Nov.
- Van Aken, J.; Romme, G. (2009) Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. *Organization Management Journal*. v.6, n.1, p.2-12, Spring.
- Van Den Bosch, F. A. J.; Volberda, H. W.; Burgers, H. (2009) Structural differentiation and corporate venturing: the moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*. 24.3: 206-220.
- Ventura, V.; Lima, E.; Costa, B. K., (2011) Cambio Organizacional en la Transición entre las Etapas del Ciclo de Vida de las Pequeñas y Medianas Empresas. // *Congreso Internacional en México sobre las MIPYME*. Guadalajara, Jalisco, 7-9 de Septiembre.
- Verona, G.; Ravasi, D. (2003) Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*. 12 (3): 577-606.
- Vieira, M. M. F. (2004) Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Ed.). *Pesquisa qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV. p. 13-28.
- Volberda, H. W. (1996) Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*. 7 (4), 359-374.
- Walsh, J. P.; Ungson, G. R. (1991) Organizational memory. *Academy of management review*. 16 (1), 57-91.
- Wu, J.; Shanley, M. T. (2009) Knowledge stock, exploration, and innovation: Research on the United States electromedical device industry. *Journal of business research*. 62 (4), 474-483.
- Yin, R. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. São Paulo: Bookman.
- Zack, M. H. (2002) Developing a knowledge strategy. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. 255-76.
- Zahra, S. A.; George, G. (2002) Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*. 27 (2), 185-203.
- Zheng, W.; Qu, Q.; Yang, B. (2009) Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review*. 8 (2), 151-173.

9. APÊNDICES

Foram utilizados alguns instrumentos para o desenvolvimento deste estudo. No apêndice A, apresenta-se o formulário de consentimento para iniciar a pesquisa – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Esse formulário de consentimento foi desenvolvido por Lima (2007). No apêndice B, desenvolveu-se o roteiro de entrevista semi-estruturada, que foi aplicado aos diretores e gestores de seis PME de alto crescimento orgânico.

9.1. APÊNDICE A: CONVITE E TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Vários autores do campo da pesquisa qualitativa (Miles & Huberman, 1994; Lima, 2007) recomendam o uso do Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), para resguardar os direitos dos respondentes. Desse modo, optou-se por seguir as recomendações da American Psychological Association - APA, e da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, para a realização de pesquisas com seres humanos.

Contudo, ratifica-se que este estudo dispensa o registro da pesquisa e submissão ao Comitê de Ética, conforme os critérios desta Universidade, por não apresentar nenhum tipo de risco ou constrangimento aos seus respondentes.

Esclarece-se que as seis empresas entrevistadas concordaram em participar da pesquisa conforme os termos do TCLE abaixo, e geraram grande contribuição ao estudo, porém, três delas não formalizaram o consentimento em divulgar os dados. Nesses casos, omitiu-se os dados que poderiam identificar essas organizações.

Os TCLE assinados estão arquivados com o pesquisador. A seguir, apresenta-se o modelo de TCLE utilizado neste estudo.

Convite:

Prezados(as) Senhores(as),

Agradecemos, desde já, a sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar com a realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se os(as) senhores(as) aceitar(em) participar da pesquisa, a equipe conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa: **O papel mediador da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas de alto crescimento orgânico.**

Composição da equipe de pesquisa:

Valmir Alves Ventura, doutorando em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove), em São Paulo. Telefone: (11) 99393-9395. Correio eletrônico: <ventura.valmir@gmail.com>.

Edmilson de Oliveira Lima – Ph.D., orientador, professor do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de Julho (Uninove), em São Paulo.

A pesquisa será realizada por meio de entrevistas aos diretores e colaboradores da organização, com o intuito de compreender **como a aprendizagem viabiliza o empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas de alto crescimento.** Os dados serão gravados e posteriormente transcritos. Caso a transcrição seja efetuada por um terceiro, será assinado um termo de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes e colaboradores que venham a participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa. O nome de possíveis outros participantes das entrevistas (os não dirigentes de sua empresa) não precisam ser identificados em nossa pesquisa.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa. Sua participação seria de grande valor, tendo em vista a falta de compreensão e de estudos sobre o tema no Brasil.

O trabalho final será disponibilizado às empresas participantes.

Muito obrigado!

Prof. Valmir Alves Ventura

Prof. Orientador Edmilson de Oliveira Lima

Participação da empresa na entrevista

Consentimento:

Após ter lido e entendido o texto convite, precedente, e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre o tema: **O papel mediador da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas de alto crescimento orgânico.**

Eu sei que posso me recusar a responder a uma ou outra questão, se eu assim decidir. Entendo, também, que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Diretor(a)

Nome:

Entrevistador

Nome: Valmir Alves Ventura Assinatura: _____

Local, – data.

Autorização de citação dos entrevistados e empresas:

Eu autorizo Valmir Alves Ventura a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e tese a serem redigidos a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Participantes: Diretor:

Colaborador:

Nome da Empresa:

Local, – data.

Para a elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturadas, tomou-se a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos e, como base, a revisão de literatura. A questão de pesquisa que balizou o desenvolvimento do roteiro de entrevista foi: **Como a aprendizagem media o empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas de alto crescimento orgânico?** O Objetivo geral desta proposta de estudo foi compreender como a aprendizagem viabiliza o empreendedorismo estratégico em PME. Já os objetivos específicos foram: a) identificar os mecanismos intraorganizacionais e seus agentes envolvidos nas estratégias de prospecção e de aproveitamento; b) analisar a tensão gerada nesses mecanismos; c) comparar os procedimentos específicos que contribuem para a internalização do conhecimento, e; d) verificar quais são os mecanismos da aprendizagem que permitem a organização avaliar, distribuir e integrar conhecimento advindo das EPO e das EAVC. Com base nos objetivos de pesquisa elaborou-se sub-questões com os fatores (ou variáveis) de análise do estudo, que deram origem ao roteiro de pesquisa.

Com este roteiro, procurou-se identificar quais eram as diretrizes organizacionais, definidas pelos dirigentes em comparação com as percepções dos gestores e colaboradores.

Objetivo	Base teórica	Item	Questões / palavras-chave / Tópicos a serem explorados
Introdução	Lima (2007)	1	Breve introdução sobre o método de pesquisa e sobre o tema. Esclarecimentos sobre as etapas da pesquisa para se obter o resultado esperado; sobre ética, a participação do pesquisador na empresa; e a devolutiva do relatório final – TCLE.
Identificação da empresa e classificação como pme de alto crescimento orgânico	IBGE / Endeavor (2012)	2	Apresente sua empresa; Razão social e nome fantasia; Endereço e outras instalações; Ramo, produto(s) e serviço(s) com que trabalha; História rápida da empresa (da origem até os tempos atuais – períodos); Modelo de gestão. Número de empregados (3 últimos anos); Observar crescimento de 20% aa; Faturamento (3 últimos anos).

Identificação e perfil do entrevistado e modelo de gestão (Modelo sistêmico característico de EE)	March (1991) Simon (1962)	3	Estrutura hierárquica. Nome do(s) gestor(es) ou demais colaboradores a serem entrevistados. Nome do(s) proprietário(s) e diretor(es); Nome, cargo e idade do entrevistado. Educação (formação técnica, profissional e acadêmica); Foco comportamental ou técnico; eficiência ou eficácia. Sua história na empresa; Existe gestão do conhecimento e estímulo à aprendizagem?
		4	Eficiência e/ou eficácia Como?
		5	Gestão do conhecimento para novas oportunidades.
Identificação do ambiente (Ambiente dinâmico exerce pressão sobre a empresa)	Porter (1980)	6	Quais as principais forças que influenciam seu mercado? (5 forças)
		7	Vantagem sobre os demais competidores; Possui grandes concorrentes, o que a torna mais vulnerável? Vantagem competitiva sobre os demais? Como é a concorrência?
	Meyer, Neec & Meeks (2002) e Lima (2007)	8	Fontes de financiamento e de informações? Possui capital e outros recursos para desenvolverem estruturas para PO e a AVC? Entidades; associações; Bancos.
Identificação da gestão aplicada (Resposta ao ambiente)	Porter (1980)	9	Você cria barreiras para os concorrentes ou vice-versa? Como a empresa responde ao ambiente, adapta-se e evolui?
		10	O que estimula as ações / respostas? As ações são imediatas? Quem participa? Qual o prazo?
	Ireland, Hitt & Sirmon (2003)	11	Desenvolvimento de ideias: Como ocorre; quando; quem?
		12	Plano de negócio, orçamento, softwares, programas de qualidade? Como e Quando?
		13	Missão, visão, valores.
	Ireland, Hitt & Sirmon (2003)	14	Há feedback positivo e negativo? Como? Em qual ação?
		15	Há alinhamento estratégico entre os níveis organizacionais? Qual a periodicidade? Como é feito?
		16	Como é a comunicação – formal, informal, usa sistemas, software, papel, é pessoal, etc.
17		Como os objetivos são traçados, controlados e comunicados?	
18		Qual sua impressão sobre a empresa? Percepção individual e do grupo acerca da gestão e competitividade.	
Aprendizagem e o EE (Processos e agentes)	Ireland, Hitt & Sirmon (2003)	19	Oportunidades em médio e longo prazos. São rotinas não estruturadas e não familiares à maioria?
		20	Vantagem competitiva em curto prazo. Exercício de rotinas conhecidas com ampliação incremental do conhecimento.
		21	Como equilibrar ações de curto e longo prazos? Como é balanceado?
	Ireland, Hitt & Sirmon (2003)	22	Descreva – equipe e processos.
		23	Cultura: descreva mentalidade e liderança empreendedora.
		24	Recursos – quais são e como é o Gerenciamento?
		25	Gerenciamento da inovação de modo a gerar oportunidades?

		26	Que tipo de comportamento é valorizado no colaborador?
		27	O que entende por conhecimento tácito e explícito? Qual a importância do conhecimento tácito? Como é gerenciado? Como formalizar?
	Garrett <i>et al.</i> , (2009)	28	O comportamento de busca de oportunidades é incentivado? Que faz? Como é feito?
		29	Como ficam os gerentes e colaboradores avessos ao risco?
Aprendizagem e a Tensão	Schindehutt e Morris (2009)	30	Ações de curto e longo prazos: há desconforto, ambiguidade? Há ambiguidade e conflito decorrentes das EPO e das EAVC ?
		31	Como manter foco no curto e no longo prazos ao mesmo tempo? Quem faz o quê? É a mesma estrutura?
		32	Isso gera tensão para os colaboradores? Essa tensão pode ser positiva ou negativa em que situações?
Avaliar, distribuir e integrar	Crossan <i>et al.</i> (1999)	33	A aprendizagem é gerada em quais tipos de experiência?
		34	O erro é permitido? Como? Quais são os limites para os colaboradores ? Há punição?
		35	Há inovações incrementais ou radicais?
	Slater & Narver (1995)	36	Conhecimento advindo da prospecção de oportunidades – longo prazo. Toda a organização pode usufruir e agir sobre o conhecimento advindo da prospecção e do aproveitamento de vantagem competitiva? Para alcançar objetivos organizacionais comuns? Como?
		37	Conhecimento advindo do aproveitamento – de curto prazo.
	Garrett <i>et al.</i> (2009)	38	Esses conhecimentos são compartilhados? Como? Em outros departamentos ou em outras unidades?
	Levinthal & March, (1993); Decarolis & Deeds (1999)	39	O uso de recursos em um projeto gera aprendizagem?
		40	Ações de curto ou de longo prazos mantêm a empresa? O que gera caixa? De onde vem o capital que financia as ações de curto e de longo prazos?
		41	Foco maior em curto ou longo prazos? As EAVC se esgotam e não se sustentam em longo prazo?
	Levinthal e March, (1993); Decarolis & Deeds (1999)	42	Se a aprendizagem está relacionada ao uso de recursos, ela é limitada ao período de duração desses recursos?
		43	Como estimulá-la sem o uso de recursos?
	Levinthal & March, (1993); Decarolis & Deeds (1999)	44	A busca de informações para se prospectar novas oportunidades excede os limites organizacionais? Os colaboradores têm autonomia e iniciativa para visitar feiras de negócios, eventos, empresas de outros setores e fornecedores?
	Simsek & Heavey (2011)	45	Como é a relação dos <i>stakeholders</i> com a empresa? Os <i>stakeholders</i> se envolvem com a mesma intensidade no AVC e na PO?
		46	Há incerteza em relação aos resultados dessas ações, por parte dos <i>stakeholders</i> ?

Avaliar, distribuir e integrar		47	Os colaboradores utilizam as informações colhidas com <i>benchmarking</i> e aplicam em seu negócio?
	Shiniashiki (2002)	48	As mudanças e inovações podem gerar alguma estranheza em relação aos padrões organizacionais? Quem reage? Como reage?
	Schein (1984; 2009)	49	E se a mudança for incompatível com os valores e crenças já arraigadas na cultura organizacional ?
	Barney (1991)	50	Para aplicar as mudanças a organização deve criar competências principais – essenciais ? Como?
	Porter (1980)	51	Como é a estrutura e processos para tirar proveito de vantagens e empregar estratégias de resposta às forças do ambiente competitivo?
		52	Como se conhecem os limites do ambiente competitivo – concorrentes?
	Ireland & Webb (2007)	53	As mudanças na estrutura organizacional são facilmente previstas pela maioria dos <i>stakeholders</i> ?
		54	As mudanças geram ansiedade nos colaboradores? Como isso é gerenciado? Quais são os impactos?
	March (1991)	55	Qual ambiente é preferido pelos <i>stakeholders</i> : aproveitamento de curto prazo , com o exercício de rotinas conhecidas com ampliação incremental do conhecimento, ou o ambiente de prospecção de longo prazo , composto por rotinas não estruturadas e não familiares à maioria dos integrantes da organização? Por quê?
	Schindehutt e & Morris (2009); Sirén <i>et al.</i> (2012);	56	Existe a transição entre as ações de aproveitamento para prospecção, assim como de prospecção para aproveitamento? Como? Como é a estrutura, equipe, quem participa?
	Hitt <i>et al.</i> (2011); Mintzberg & Waters (1985); Volberda (1996); Teece <i>et al.</i> (2007)	57	Ocorre aprendizagem nos níveis estratégico, tático e operacional? Como?
		58	Como adquirir, agrupar, alavancar e renovar essa aprendizagem (recurso estratégico) para alcançar a vantagem competitiva e criação de valor?
	Kohtamäki & Bourlakis (2012)	59	Qual o impacto das práticas de relacionamento interno sobre a aprendizagem? Práticas relacionais.
		60	Qual o impacto das redes de network externas sobre a aprendizagem? Quem e como? Qual o impacto do capital social sobre a aprendizagem?
61		Qual o impacto do relacionamento específico com fornecedores sobre a aprendizagem?	
Sirén <i>et al.</i> (2012)	62	Como reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e testá-las com fins corporativos e comerciais? Capacidade de absorção:	

	Crossan <i>et al.</i> (1999)	63	Aprendizagem: ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional? Exemplos.	
		64	Há tensão entre assimilar o novo aprendizado e usar o que tem sido aprendido ao longo do tempo?	
		65	O esforço em raciocinar por soluções afeta as ações dos colaboradores? Ou executam e raciocinam ao mesmo tempo?	
	Crossan <i>et al.</i> (1999); Castañeda & Rios (2007)	Crossan <i>et al.</i> (1999); Castañeda & Rios (2007)	66	a) Intuição : processo inconsciente, individual e diferenciado relacionado a um contexto e às pessoas envolvidas.
			67	b) Interpretação : tanto em nível individual quanto em equipe.
			68	c) Integração : Redes de relacionamento internas e externas (networks), adquirido a nível individual .
			69	d) Institucionalização : Aplicação do conhecimento estratégico é um processo formal que institucionaliza o novo conhecimento estratégico nos sistemas organizacionais, estruturas, procedimentos e rotinas (coletivamente referidos como memorial organizacional).
	Conhecimento estratégico	Schein (1984); Crossan <i>et al.</i> (1999); Tsoukas & Vladimirou (2001)	70	Quando ações advindas da integração das redes de relacionamento se transformam em regras e procedimentos formalizados?
			71	Essas regras institucionalizadas são aceitas por todos?
72			O aprendizado advindo da integração é contido em sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias? Como?	
Schein (1984); Crossan <i>et al.</i> (1999); Tsoukas & Vladimirou (2001)		73	Como é gerado Conhecimento oriundo de ações de longo prazo, como a exploração de novos mercados ou o lançamento de novos produtos?	
		74	Como é gerado Conhecimento oriundo de ações de curto prazo, como alterar o quadro de preços para reagir a um concorrente?	
		75	Como esses conhecimentos são disseminados e implementados?	
		76	Se determinado procedimento produz resultados favoráveis, é regulamentado pelos membros de maior influência e se torna rotina?	
		77	Resulta em aprendizagem e suscita desempenho superior?	
Tsoukas & Vladimirou (2001)		78	Diferentes conhecimentos apresentam caráter pessoal.	
		79	Como o indivíduo julga o contexto, generaliza conhecimento e aplica-o?	
		80	Os indivíduos estão dispostos a compartilhar o seu conhecimento?	
Tsoukas & Vladimirou (2001); Day <i>et al.</i> (2010); Garvin		81	"Gap" entre a quantidade de informação recebida e a capacidade das organizações para absorver e interpretá-la.	
		82	Como alavancar redes de relacionamento ?	
		83	Como tirar vantagem do conhecimento e autopercepção das áreas periféricas?	

Conhecimento estratégico	(2002); Tippins & Sohi (2003)	84	Há compartilhamento de inteligência.
		85	Há o escaneamento externo; benchmarking.
		86	Há o uso de autopercepção; é customizada.
		87	A inovação é aberta a todos.
	Tippins & Sohi (2003)	88	A empresa desenvolve a interpretação compartilhada do conhecimento.
		89	Essa interpretação compartilhada influencia como os indivíduos agem e executam seus processos e ações de prospecção em longo prazo? Como?
		90	Essa interpretação compartilhada influencia como os indivíduos agem e executam seus processos e ações de prospecção de curto prazo? Como?
	Sirén <i>et al.</i> (2012)	91	Aprendizagem ajuda as organizações a identificarem práticas de negócios desfavoráveis e reconhecer abordagens alternativas? Como? Existe memória?
		92	A memória organizacional reduz a prospecção improdutivo, com base nos sucessos e fracassos experimentados? Como? Isso leva a um estoque de conhecimento?
	Wu & shanley (2009)	93	Quais são as características do estoque de conhecimento organizacional? Como isso influencia a prospecção?
	Sirén <i>et al.</i> (2012)	94	O comportamento empreendedor é inerentemente arriscado e muitas vezes falha.
		95	Isso ajuda a organização a capturar informações sobre o que deve ser mudado? Como?
		96	Quais procedimentos transportam ideias prospectivas do nível do desempenho do indivíduo para ações de nível organizacional?
Slater & Narver (1995); Crossan <i>et al.</i> (1999)	97	Existem procedimentos que guiam as ações dos membros da organização para atingir objetivos comuns?	
Mecanismos operacionais de prospecção de oportunidades	Ireland & Webb (2007)	98	A Autoridade é descentralizada? N,S – como?
		99	Os procedimentos são semipadronizados? N,S – como?
		100	Há autonomia das equipes em parcerias externas ? N,S – como?
Mecanismos operacionais de aproveitamento da vantagem competitiva	Ireland & Webb (2007)	101	Rotinas especializadas. N,S – como?
		102	Há alianças com empresas detentoras de recursos. N,S – como?
		103	Há iniciativas de capital de risco. N,S – como?
		104	A Estrutura é centralizada e semipadronizada. N,S – como?
		105	Constroi-se uma base de conhecimento. N,S – como?
		106	Há suporte à inovação, principalmente incremental. N,S – como?

		107	Há trabalhos interdisciplinares e melhoria de processos. N,S – como?
Mecanismos estruturais de prospecção de oportunidades	Ireland & Webb (2007)	109	Definir de objetivos: Se estabelece um registo de oportunidades. N,S – como?
		110	Há Gestão estratégica dos recursos financeiros. N,S – como?
		111	Há Gestão estratégica dos recursos, humanos. N,S – como?
		112	Há Gestão estratégica dos recursos das redes sociais da organização, das normas que regem a empresa e da confiança – capital social. N,S – como?
Mecanismos estruturais de aproveitamento de vantagem competitiva	Ireland & Webb (2007)	113	O planeamento estratégico é participativo? Como?
		114	O planeamento estratégico participativo impacta positivamente na aprendizagem. N,S – como?
		115	Há burocratização das estratégias de aproveitamento (curto prazo). N,S – Como? Limita a criatividade?
		116	As rotinas concentram-se em uma ou duas competências ou explora numerosas capacidades. N,S – como?
Mecanismos culturais de prospecção de oportunidades e liderança	Ireland & Webb (2007)	117	Valores compartilhados e crenças moldam os arranjos estruturais. N,S – Quais são, como moldam?
		118	Há Compromisso de envolver todos na identificação e busca de oportunidades de longo prazo. N,S – como?
		119	Os colaboradores procuram maneiras de lidar com distúrbios, proteger-se de inovações que ameaçam o modelo de negócios atual. N,S – como?
		120	A assunção de risco é incentivada. N,S – como?
		121	Os líderes são responsáveis por desenvolver e fomentar uma cultura empresarial. N,S – como?
		122	Questionar a lógica dominante; visitar as questões enganosamente simples. N,S – como?
Mecanismos culturais de aproveitamento de vantagem competitiva	Ireland & Webb (2007)	123	Há Certeza em relação às tarefas e resultados. N,S – como?
		124	Há preferência em cumprir metas de curto prazo e se concentrar em competências e vantagens competitivas existentes. N,S – como?
		125	Há Certeza em relação às tendências de mercado. N,S – como?
		126	Há preferência por uma cultura com maior certeza e conhecimento do foco desejado em detrimento do risco? N,S – como?
O papel mediador da aprendizagem	Sirén <i>et al.</i> (2012)	127	Como decidir quais os processos pelos quais as ações de curto e longo prazos são integradas para criar maior valor?
		128	O que equilibra o comportamento entre busca por ações de curto e longo prazo ? – como?
		129	Como optar entre uma ou outra estratégia?
A armadilha do aproveitamento da vantagem	Sirén <i>et al.</i> (2012)	130	A aprendizagem é uma capacidade limitada?
		131	O foco excessivo em ações de curto prazo leva a organização à perda de rentabilidade e baixo desempenho frente aos seus concorrentes em médio e longo prazos?

competitiva		132	Cite exemplos práticos de: aproveitamento – ações de curto prazo –; e de prospecção – longo prazo?
		133	A aprendizagem obtida nas ações de longo prazo depende de quanto essa aprendizagem é usada no curto prazo para gerar vantagem competitiva?
		134	A aprendizagem media a relação entre as ações de busca de novas oportunidades e de manutenção da vantagem competitiva, gerando desempenho e rentabilidade? Como?
		135	Qual a relação entre aprendizagem e: idade da empresa, tamanho, estoque de recursos e o dinamismo competitivo?
		136	A aprendizagem permite que ambos os tipos de estratégias (curto e longo prazo) melhorem o desempenho e a rentabilidade?
	Simsek & Heavey (2011)	137	Ou se tem foco em aproveitamento de vantagem competitiva ou se tem foco em inovações prospectivas? S/N? Como?
	Jansen <i>et al.</i> (2009)	138	Existe uma tendência a investir e executar empreendimentos ligados à satisfação das necessidades de clientes existentes, já estabelecidos, por meio de competências e produtos para fortalecer os atuais laços?
	Shinyashiki (2002)	139	As iniciativas ligadas à busca pela vantagem competitiva resolvem, habitualmente, os problemas em curto prazo, pois geram maior ansiedade aos colaboradores?
Finalizando	Lima (2007)	140	Há algo mais que o(a) senhor(a) gostaria de acrescentar a esta entrevista?

Quadro 24 - Roteiro para as entrevistas

9.3. APÊNDICE C: CODIFICAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Na codificação dos dados, as passagens que se referem às notas de campo e dados primários estão grafadas com tipo normal, já as passagens que se referem às declarações dos entrevistados estão grafadas em itálico. As declarações dos entrevistados estão identificadas com “D” para diretores e “C” para colaboradores.

Nos quadros, a seguir, destacam-se os principais trechos relacionados a cada código das coletas de dados das empresas pesquisadas. Os trechos mais relevantes foram destacados em negrito para facilitar a localização e interpretação dos dados. Os códigos estão agrupados em “famílias”, de acordo com a relação de influência que se estabeleceu entre eles.

9.3.1. Codificação dos dados da Empresa 1

Códigos	Passagens mais relevantes de entrevistas, notas de campo e dados documentais
Família de códigos: Fatores condicionantes da aprendizagem	
1. Mercado (ambiente competitivo)	<p style="text-align: center;">Segmento 1: Sistemas de rastreamento:</p> <p>D: <i>O segmento de sistemas de rastreamento possui grande demanda, é bem competitivo com grandes players – está cada vez mais regulado pelas grandes companhias de seguro e rastreamento.</i></p> <p>C: <i>As margens do setor estão cada vez mais reduzidas.</i></p> <p style="text-align: center;">Segmento 2: Plataforma Big Data Geográfico:</p> <p>D: <i>A Empresa 1 possui uma solução inédita de Big Data Geográfico para o desenvolvimento de produtos e projetos de Business Intelligence (BI) Geográfico que explorem o poder da informação contextualizada geograficamente para potencializar a tomada de decisão.</i></p> <p>D: <i>Considerando que 80% das informações de negócio têm um componente geográfico que impacta no seu desempenho, a dimensão geográfica torna o Big Data muito mais poderoso.</i></p> <p>C: <i>O Big Data aplica-se, por exemplo, para os gestores basearem suas decisões em fatos obtidos a partir de evidências extraídas dos dados. Quando essas evidências são contextualizadas geograficamente em um mapa, a informação fica ainda mais rica e inteligível.</i></p> <p>D: <i>A Indústria do Software ainda não tem uma solução madura para realizar análises e extrair informações de grandes quantidades de dados georreferenciados. Através do Geo Smart [produto idealizado pela Empresa 1] um usuário na web poderá investigar e traçar estratégias que potencializem o seu negócio. Para isto, ele poderá simplesmente selecionar e executar serviços específicos de investigação mercadológica, tendo como resposta um mapa com o resultado de seu interesse. Com esse serviço ele poderá fazer cruzamentos de bases de mapas correlacionando índices demográficos como grau de escolaridade, idade, sexo, a proximidade das residências com estações de metrô, dentre outros que podem ser interessantes para mapear áreas com maior potencial de atuação ou investimento.</i></p>
2. Contexto regional	<p>Pequena empresa de serviços de tecnologia, com 13 funcionários, localizada em Goiânia - Goiás, atua no mercado há 4 anos. É uma empresa incubada na PROINE/UFG.</p> <p>D: <i>[...] atende todo o território nacional e iniciamos alguns contatos no exterior.</i></p>
3. Perfil dos dirigentes	<p>Seu fundador é Bacharel em Sistemas de Informação, Mestre em Sistemas e Computação e Doutor em Informática. É professor adjunto da Universidade Federal de Goiás, onde coordena projetos de pesquisa que visam desenvolver plataformas de <i>middleware</i> escaláveis para descoberta de eventos complexos nas áreas de GIS, LBS e RFID. Tem experiência em pesquisa, desenvolvimento e inovação, tendo desenvolvido diversos projetos em conjunto com empresas nacionais e multi-nacionais. Pesquisa especialmente soluções em Big Data Geográfico.</p> <p>C: <i>O Diretor adota um modelo de gestão voltado para resultado. Mantém um clima aberto a sugestões, com reuniões semanais e mensais, com todo o grupo e também com cada colaborador. Ele deixa claro que precisa de sócios</i></p>

	<i>para a organização. Os colaboradores que apresentam interesse e bom desempenho podem tornar-se sócios da organização, que está em crescimento.</i>
4. Perfil dos colaboradores	<p>A equipe inicial possuía um forte perfil comercial. Esse perfil fez-se necessário devido ao ambiente de sistemas de rastreamento ser extremamente competitivo.</p> <p>D: <i>Após 2 anos, a equipe foi renovada em 50%. Agora o pessoal possui um perfil mais empreendedor, assumem certo risco por iniciar um negócio, praticamente, do zero. Esses novos colaboradores possuem melhor qualificação técnica.</i></p> <p>São Especialistas em BigData e Sistemas Distribuídos; Profissionais de Marketing e Vendas; Especialista em GIS; Estatística; Scrum Master e Desenvolvimento Ágil; Desenvolvedores de Back-End e UX. Ao todo são 11 homens e 02 mulheres.</p>
5. Período crítico	<p>D: <i>Essa mudança do foco de atuação no mercado alterou a estrutura e o comportamento organizacional.</i></p> <p>O período que marcou a breve história da empresa foi em 2013, ao migrar de um ambiente de negócios pouco atrativo, com muita competição entre os agentes, para um ambiente de negócios inédito, atrativo e provavelmente difícil de imitar, com barreiras de entrada para novos fornecedores.</p>
Família de códigos: Estratégia de Aproveitamento de Vantagem Competitiva	
6. Mecanismo cultural de EAVC	<p>D: <i>Alguns colaboradores já estavam habituados com as rotinas ligadas a esse negócio</i> [rastreamento de veículos].</p> <p>C: <i>Havia resistência à mudança em atuar em outro segmento.</i></p>
7. Mecanismo estrutural de EAVC	<p>D: <i>O mercado de sistemas de rastreamento pode ser considerado um ambiente sangrento com margens pequenas, mas de certa forma, um negócio estável que pode ser mantido.</i></p> <p>A atuação nesse ambiente demandou estrutura e processos voltados para o desempenho comercial, com a divisão de atuação por área, rotinas prévias e regras de premiação. Mesmo assim percebe-se que isso não foi suficiente e contratou-se um profissional com formação em marketing, para conseguir captar mais informações no mercado e trazer isso para a organização. Estão buscando investidores e clientes no Brasil e no exterior.</p>
8. Mecanismo operacional de EAVC	<p>D: <i>No decorrer de dois anos de atuação no segmento de sistemas de rastreamento houve expansão dos negócios e bom desempenho da equipe comercial, com foco em ações de curto prazo. Este projeto permitiu a entrada na Incubadora. Já era sabido, inicialmente, que seria um mercado concorrido.</i></p> <p>Além da venda de softwares de rastreamento, o aproveitamento da vantagem competitiva deu-se também pela oferta de serviços pontuais e consultorias às empresas que faziam parte da carteira de clientes. Esses serviços possuíam melhor rentabilidade do que o sistema de rastreamento, porém de difícil multiplicação, pela dependência da mão de obra específica.</p>
9. Limitadores da aprendizagem	D: <i>A equipe inicial trabalhava apenas com os sistemas de rastreamento e tinha foco estritamente comercial [o que era positivo para angariar pedidos], mas a falta de qualificação em sistemas de informação não permitia o desenvolvimento de uma visão sobre novos mercados.</i>
10. Armadilha do	D: O produto inicial [do segmento de rastreamento de veículos] possuía

aproveitamento de vantagem competitiva	<p>alguma rentabilidade e poderia ser mantido como um negócio mediano.</p> <p>C: Alguns colaboradores já estavam habituados com as rotinas ligadas a esse negócio e estavam resistentes à mudança em atuar em outro segmento.</p>
Família de códigos: Estratégia de Prospecção de Oportunidade	
11. Mecanismo cultural de EPO	<p>D: <i>Em paralelo à atuação no segmento de sistemas de rastreamento, a organização continuou desenvolvendo soluções em Big Data Geográfico, e passou a oferecer uma solução aos desenvolvedores de sistemas empresariais inteligentes. Essa solução é inovadora, ainda não há similar no mercado.</i></p> <p>C: <i>Trata-se de uma plataforma que facilita o armazenamento de informações a serem tratadas por diversos softwares e análises, considerando o relacionamento com o cliente, investigações mercadológicas ou logísticas, cruzando bases de dados e mapas, correlacionando índices demográficos, entre outras atividades. Seremos uma nova solução intermediária entre os desenvolvedores e os provedores.</i></p>
12. Mecanismo Estrutural de EPO	<p>D: <i>Em uma mesma estrutura, há a necessidade de atender a demanda e pensar em longo prazo para desenvolver os produtos.</i></p> <p>Adota-se uma gestão compartilhada, muito aberta e alinhada entre todos os colaboradores.</p> <p>D: <i>Os colaboradores [em conjunto com o diretor] definem o escopo de suas atividades e adotam o modelo de projeto para a realização das atividades. Cada colaborador dá seu feedback em relação às ações.</i></p> <p>Com esse segundo produto, o diretor reestruturou a empresa, está ampliando suas operações em Big Data, atendendo vários clientes em todo o Brasil, iniciando contatos fora do Brasil e obtendo rápido crescimento.</p>
13. Mecanismo operacional de EPO	<p>O diretor foi aos EUA buscar informação, investidores e parceiros para sua nova plataforma.</p> <p>D: <i>Os novos colaboradores e alguns remanescentes aceitaram compartilhar o risco de parar com o fornecimento de sistemas de rastreamento e buscar um financiamento para desenvolver a ideia da nova plataforma.</i></p>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem individual	
14. Processo cognitivo	<p>D: <i>Já era sabido, inicialmente, que seria um mercado concorrido. [O aproveitamento da vantagem competitiva deu-se] [...] com a venda dos softwares de rastreamento e também com a oferta de serviços pontuais e consultoria aos clientes que faziam parte da carteira.</i></p> <p>Esses serviços proporcionavam maior rentabilidade do que o sistema de rastreamento, porém eram de difícil multiplicação, pela dependência da mão de obra específica.</p>
15. Intuição do indivíduo	<p>D: <i>Embora fosse um negócio estável que poderia ser mantido, a concorrência era muito acirrada [definida pelo próprio fundador como “ um ambiente sangrento”].</i></p>
16. Competências pessoais	<p>D: <i>Para começar do zero um novo negócio, foi preciso substituir parte dos colaboradores, que não conseguiam lidar com o risco e incerteza de um produto inovador.</i></p> <p>C: <i>A melhor qualificação da equipe contribuiu com a adaptação da empresa ao novo mercado.</i></p>
17. Interpretação	<p>D: <i>Embora os salários pagos pela empresa já estivessem equiparados ou acima da média do mercado, a baixa rentabilidade do setor de rastreadores não</i></p>

	permitia o incremento dos salários da equipe comercial, assim como o investimento em novas pesquisas.
18. Base da aprendizagem	D: <i>Mesmo sendo um produto inovador, temos riscos e todos estão cientes disso. Parte dos colaboradores aceitou esse risco, pois compartilharam o conhecimento [adquirido em dois anos e meio de mercado], pesquisando quais segmentos e quais clientes poderiam ser explorados ou não.</i> C: A melhor qualificação da equipe contribuiu com a adaptação da empresa ao novo mercado.
19. Avaliação	O produto inicial, do segmento de rastreamento de veículos, possuía alguma rentabilidade e poderia ser mantido como um negócio mediano. O empresário, ao analisar o desempenho do seu negócio e o ambiente externo (concorrência e novas tecnologias), notou que mesmo que se diversificasse, enfrentaria as mesmas condições restritivas de mercado. C: A solução foi a mudança para a área de pesquisa do diretor, o Big Data Geográfico.
20. Práticas relacionais	C: Os colaboradores [em conjunto com o diretor] definem o escopo de suas atividades e adotam o modelo de projeto, para a realização das tarefas. Cada colaborador dá seu feedback em relação às ações. D: Em uma mesma estrutura, há a necessidade de atender a demanda e pensar em longo prazo para desenvolver seus produtos. Adota-se uma gestão compartilhada, muito aberta e alinhada entre todos os colaboradores. O diretor faz reuniões mensais e semanais para alinhamento e feedback , com o grupo e individualmente.
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem coletiva	
21. Distribuição do conhecimento	D: As ideias e informações colhidas do cliente e no mercado são compartilhadas e discutidas entre todos os níveis. O layout da empresa torna todos próximos , o que facilita o acesso à informação.
22. Relacionamento externo – fornecedores e outros agentes	D: As ideias são compartilhadas e discutidas, os colaboradores são muito abertos à parceria com clientes, a entender o que o cliente precisa, até por que o próprio software exige uma interação muito grande com o cliente, um modelo de parceria. É necessária essa integração com parceiros. Isso traz para a organização muitos insights de como operar, onde operar, o que oferecer e qual a necessidade em termos de armazenagem de dados, de softwares, análises e compatibilidade de sistemas.
23. Integração do conhecimento	D: Iniciamos pesquisas e discussões sobre como aumentar a rentabilidade do negócio , quais clientes podem ser atendidos em qual segmento – aproveitando as expertises da empresa.
24. Estoque de recursos	D: O Big Data trata das problemáticas relativas à análise de grande volume de dados. O Big Data Geográfico (ou Big Spatial Data) é uma especialização do Big Data que trata de dados georreferenciados. Por si só, o geoprocessamento é muito mais complexo e pesado computacionalmente do que o processamento de dados alfanuméricos, especialmente se aplicado em grandes massas de dados. Poucos profissionais possuem domínio dessa área.
25. Institucionalização	O empresário e alguns dos colaboradores, com uma visão mais ampla de mercado, verificaram que a permanência em um segmento com alta concorrência somente poderia ser mantida com o aumento da escala

do conhecimento	produtiva. A empresa [ainda em fase inicial] não dispunha de verba para investimento. A atual estrutura organizacional seria mais apropriada para explorar inovação em nichos de mercados [a exemplo do Big Data Geográfico].
26. Memória organizacional	A história da empresa é recente, mas percebe-se que a necessidade de maior rentabilidade, associada a um cenário pouco promissor , fez com que a empresa assumisse o risco de mudança e conquistasse bons resultados. D: <i>Essas práticas que geram bons resultados são internalizadas pela equipe, e essa dinâmica passa a ser parte da empresa.</i>
Família de códigos: Fatores mediadores	
27. Tensão	D: <i>Isso [a mudança de setor] foi um choque bastante grande para a organização, porque os 10 colaboradores da empresa, a maioria com graduação, alguns mestres, e um especialista em sistemas da informação, ficaram chocados e não aceitaram a mudança, pois estavam habituados às rotinas do setor.</i> D: <i>Refizemos a equipe, praticamente em 50%, ampliamos e começamos novamente com uma nova equipe, com pessoal de perfil empreendedor, um perfil que assume o risco de começar um negócio novo, do zero.</i> C: <i>A questão da tensão entre ter que prospectar em curto prazo e ter que desenvolver em longo prazo, gera tensão e ansiedade nos colaboradores.</i>
28. Liderança empreendedora	D: <i>Ter que atuar no segmento de rastreamento e ter que desenvolver soluções em Big Data em longo prazo gera tensão nos colaboradores. A maneira de diminuir essa ansiedade é justamente com a comunicação aberta, deixando claro como a empresa está, quais os objetivos e onde ela está conseguindo alcançar. Dessa forma consegue-se manter uma equipe unida, uma equipe que desenvolve novas soluções e ao mesmo tempo atende as atuais demandas.</i> C: <i>Os colaboradores [em conjunto com o diretor] definem o escopo de suas atividades e adotam o modelo de projeto, para a realização das tarefas.</i>
29. Autonomia	D: <i>Os colaboradores são muito abertos a parcerias com os clientes, pois é preciso entender o que o cliente necessita [e qual o perfil desse cliente, em termos de capacidade] para a correta definição do escopo do projeto para esse cliente.</i>
30. Pertencimento	O diretor analisa e treina o pessoal antes de algum reconhecimento por parte da empresa – as pessoas devem estar dispostas a investir, demonstrando um comportamento empreendedor, comprometimento com o modelo, disponibilidade e dedicação. D: <i>As pessoas trazem para a organização a necessidade de inovação, de mudança, e tudo isso é compartilhado entre os pares. Isso gera um significado [de pertencimento] e compromisso com a organização, e aí, nada mais justo que retribuir a esse comportamento.</i>
31. Resiliência	D: <i>Com uma comunicação aberta, deixando claro como a empresa está, quais os objetivos e o que ela está conseguindo alcançar. Dessa forma, consegue-se manter uma equipe unida, uma equipe que desenvolve junto, que traz novas ideias para a organização.</i> Desse modo a empresa lançou-se para um novo segmento. Os colaboradores assumiram parte do risco de iniciar um novo negócio.

Quadro 25 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 1

9.3.2. Codificação dos dados da Empresa 2

Código	Passagens mais relevantes de entrevistas, notas de campo e dados documentais
Família de códigos: Fatores condicionantes da aprendizagem	
1. Mercado (ambiente competitivo)	<p>As soluções de que o mercado dispunha para a gestão de condomínios, até meados de 2010, não contemplavam a mobilidade e a interatividade, por meio da <i>interface</i> com <i>Smartphones</i> ou <i>Tablets</i>, entre síndico, zeladores, funcionários e condôminos, assim como o acesso às ferramentas para a comparação de preços na compra de bens e serviços.</p> <p>D – O mercado nacional não saturou ainda, e está bem aquecido. São poucos concorrentes e o ambiente é pouco explorado. Enxergamos uma oportunidade há três anos, quando a gente fez uma pesquisa de mercado e identificamos que se tratava de um segmento pouco explorado. Verificamos que se a gente conseguisse trabalhar com alto padrão de qualidade, a gente conseguiria despontar, pois os concorrentes não estavam alinhados com as inovações tecnológicas. A concorrência faz coisas muito simples e adota soluções tecnológicas prontas. Foi fácil verificar que conseguiríamos fazer melhor do que isso, sem dúvida.</p>
2. Contexto regional	<p>D – Começamos em 2011, apenas eu e meu sócio desenvolvendo um software para gestão de condomínios em Goiânia e região. Hoje, a Empresa 2 atua há 4 anos nas principais capitais do mercado nacional e possui 12 funcionários. É uma pequena empresa de serviços sediada em Goiânia - Goiás, no programa de incubação de empresas da Universidade Federal de Goiás – PROINE/UFG.</p>
3. Perfil dos dirigentes	<p>Seus fundadores, são graduados em informática e contabilidade, respectivamente, e resolveram empreender ao perceberem uma oportunidade de mercado.</p> <p>D – Eu estou começando a estruturar hierarquicamente a empresa. Eu ocupo a posição de CEO (Chief Executive Officer) e meu sócio CTO (Chief Technology Officer). Devido a nossa formação, o meu sócio responde pela parte técnica e desenvolvimento e eu coordeno o pessoal do designer, do marketing e o pessoal que faz o atendimento aos clientes.</p> <p>C – Cada um dos sócios possui um perfil. Um é mais focado em resultado em curto prazo, enquanto o outro é mais focado em qualidade: “ não importa o tempo que a gente vai gastar”. Um é focado mais no hoje, mais no agora, e o outro é mais focado em processo e gosta de tudo certinho, tudo redondinho, tudo se comunicando.</p> <p>D – Nós utilizamos algo como o benchmarking. Nós vemos um modelo lá fora e adotamos esse modelo como padrão de referência para nossa empresa. Esse recurso é fundamental: a gente tem que ver muitos modelos, pegar o que há de melhor em cada um e aplicar o máximo possível aqui dentro.</p> <p>C – Os dirigentes possuem modelos de autoridade mais centralizada. Um pouco autoritário às vezes.</p> <p>D – Sobre lidar com o erro, quando eu vejo que a pessoa está se esforçando, não vejo problema nenhum no erro, agora quando é o inverso, eu já perco até a paciência.</p> <p>D – Sobre a orientação em curto prazo, a desvantagem é que se você não faz um planejamento devido, o seu risco aumenta. Se você planeja, você não tem</p>

	<p><i>risco, se o risco é alto quando você planeja, em curto prazo esse risco é maior ainda, então a vantagem da orientação em curto prazo pode ser que você tenha o resultado hoje, agora, mas você está correndo risco pela falta de planejamento.</i></p> <p>D – Sobre a rotina de trabalho, eu venho todos os finais de semana para a empresa, sábados e domingos, chego às 7 da manhã e vou embora às 22h. De domingo a domingo essa é minha rotina. Por enquanto, faço um pouco de tudo!</p> <p>D - Tratamos todos os clientes muito bem, da melhor maneira possível, temos empatia com eles. Porque se não fizermos isso ficaremos desalinhados com um dos valores da empresa, que é atender bem o cliente.</p> <p>C – Visitamos o cliente, pessoalmente. Conheço, pego na mão, ligo, converso, ou mesmo se for por e-mail, sempre da melhor maneira possível.</p>
4. Perfil dos colaboradores	<p>D – Se depender apenas do colaborador para termos um bom trabalho, a gente não consegue! Dentro da minha equipe, hoje eu não consigo identificar um perfil inovador. O empreendedor tem que enxergar o que ninguém enxerga e tirar do papel, e eu não vejo eles enxergando o que ninguém enxerga. Quanto a formação, a grande maioria são técnicos ou cursam a faculdade.</p> <p>C – Temos muita cobrança por resultado sem uma estrutura adequada. Temos que cumprir prazos e não sobra muito tempo para desenvolvimento extra.</p>
5. Período crítico	<p>D – Posso citar dois momentos importantes para a empresa. O Início, com o apoio da Incubadora, e o momento atual, em que precisamos nos estruturar melhor para continuarmos crescendo e estarmos preparados para novos desafios.</p>
Família de códigos: Estratégia de Aproveitamento de Vantagem Competitiva	
6. Mecanismo cultural de EAVC	<p>D – Por mais que sejamos uma empresa de estrutura pequena, a burocracia para a empresa. Você tem que se comportar como uma empresa de grande porte, como uma multinacional. Não é por que você é pequeno que tem facilidade, não, a sua exigência é tão grande quanto nas de grande porte, e isso para nós acaba dificultando porque você tem uma equipe mais enxuta, e então tem um acúmulo de funções.</p> <p>C – As rotinas facilitam o desempenho das funções e deixam claro as obrigações e prazos de cada um.</p>
7. Mecanismo estrutural de EAVC	<p>D – Bom, como eu mencionei, eu gosto de processos e rotinas, gosto das coisas todas escritas, para mim o que está na minha cabeça não serve de parâmetro para nada, só funciona quando está escrito! Se eu tomo conta da área de Designer, eu tenho processos da área de designer, eu tomo conta da área comercial, é onde eu tenho mais processos hoje, tudo escrito por extenso, as rotinas, os roteiros que o pessoal tem que falar, e-mails prontos, de maneira que se um funcionário sair, entra uma pessoa no lugar dele que consiga fazer a leitura do texto e consiga vender.</p> <p>C – Nós temos processos grandes e extensos em todas as áreas.</p>
8. Mecanismo operacional de EAVC	<p>D – Procuramos oferecer soluções que ainda não eram oferecidas ao mercado. Soluções como a mobilidade e interatividade, por meio da interface com Smartphones ou Tablets, entre síndico, zeladores, funcionários e condôminos,</p>

	<p>assim como o acesso às ferramentas para a comparação de preços e compra de bens e serviços. Estamos atentos ao que é ofertado ao mercado.</p> <p>C – Temos quadros de valores, com o desenvolvimento da performance. C – O treinamento é feito ao mesmo tempo em que realizamos as funções, por exemplo, quando desenvolvemos algo direto no Data show com o acompanhamento do diretor.</p> <p>D – Procuo monitorar a agilidade, o uso de habilidades, em todas as áreas eu tenho isso porque preciso que o pessoal esteja alinhado com o que está na parede [quadro de valores]. Eu faço o acompanhamento e fico em cima dos “caras”, acompanhando tudo. Como eu sou multifunções, aqui dentro eu não deixo os “caras” tomarem decisões sozinhos, eu fico por perto o tempo todo. Eu penso que todos os funcionários têm que ser muito bem gerenciados.</p>
9. Limitadores da aprendizagem	<p>D – Os colaboradores possuem uma liberdade de atuação limitada, pois como se trata especificamente de um produto, às vezes o pessoal quer fazer de uma maneira sem utilizar certas ferramentas, por exemplo, o pessoal que trabalha com a gente aqui é a favor de colocar a ferramenta pronta no sistema, porque o desenvolvimento é mais rápido, o negócio já está pronto, então eles só integram, é mais fácil do que fazer do zero. Quem faz isso é a concorrência! A gente não faz assim!</p> <p>C – Dependendo da área, os funcionários têm mais liberdade de trabalhar. Na área comercial é mais tranquilo, já no desenvolvimento a cobrança por prazo é maior.</p>
Família de códigos: Estratégia de Prospecção de Oportunidade	
10. Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva	<p>D – Os colaboradores possuem uma liberdade de atuação limitada, pois como se trata especificamente de um produto, às vezes o pessoal quer fazer de uma maneira...</p> <p>C – Na área comercial é mais tranquilo, já no desenvolvimento a cobrança por prazo é maior.</p>
11. Mecanismo cultural de EPO	<p>D – [...] os concorrentes não estavam alinhados com as inovações tecnológicas, eles faziam coisas mais simples... a gente consegue fazer melhor do que isso, sem dúvida.</p> <p>C – Um [diretor] é mais focado em resultado em curto prazo, enquanto o outro é mais focado em qualidade, ele diz: “ não importa o tempo que a gente vai gastar”.</p>
12. Mecanismo Estrutural de EPO	<p>D – Os objetivos são traçados pela diretoria, mas também são discutidos com a equipe. Depende do departamento, por exemplo, eu não sou o dono da verdade, os funcionários já sugeriram muitas coisas que eu julguei que era válido, e a gente trabalha todos juntos, procuramos aplicar a democracia nas áreas em que é possível fazer isso.</p> <p>C – Não há muito espaço para sugestões, temos que cumprir o processo no prazo previsto, até por que o atendimento ao cliente depende disso.</p>
13. Mecanismo operacional de EPO	<p>D – Os funcionários compartilham alguma inovação a que eles tiveram acesso e que possa ser aplicada a um processo da empresa. Esse compartilhamento ocorre por e-mail ou diretamente. Por exemplo, vimos uma</p>

	<p>matéria de uma ferramenta nova, mandamos para todo mundo, para que todos saibam que existe aquela ferramenta nova, suas funções e sua performance.</p> <p>D – Sobre lidar com o erro, quando eu vejo que a pessoa está se esforçando, não vejo problema nenhum no erro, agora quando é o inverso, eu já perco até a paciência. O erro é humano. É visto assim. Na verdade o erro é um feedback, é com ele que a gente aprende.</p>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem individual	
14. Processo cognitivo	<p>D – Verificamos que se a gente conseguisse trabalhar com alto padrão de qualidade, a gente conseguiria despontar, pois os concorrentes não estavam alinhados com as inovações tecnológicas. A concorrência faz coisas muito simples e adota soluções tecnológicas prontas. Foi fácil verificar que conseguiríamos fazer melhor do que isso, sem dúvida!</p> <p>D – [...] o pessoal que trabalha com a gente aqui é a favor de colocar a ferramenta pronta no sistema, porque o desenvolvimento é mais rápido, o negócio já está pronto, então eles só integram, é mais fácil do que fazer do zero. Mas quem faz isso é a concorrência! A gente não faz assim!</p>
15. Intuição do indivíduo	<p>D – Eu procuro estimular os colaboradores e orientar o caminho a seguir. Algumas vezes a gente teve que ser um pouco mais incisivo com eles. Por exemplo, ao quererem utilizar ferramentas prontas. Nós já orientamos que não iríamos colocar nada pronto, que íamos fazer tudo na unha, custando o tempo que custasse a mais. Quando você usa uma ferramenta pronta você encurta o tempo de desenvolvimento em três a quatro meses, então, quer dizer, um mês era uma semana, até tem alguma lógica o que eles estão falando, mas compromete o nosso produto. Embora, às vezes, eu tenha que ser um pouco mais incisivo, eu peço para que eles não levem para o lado pessoal. Eu explico que nós teríamos problemas com essas ferramentas prontas, e aí, pelo menos, eu acho que ficou muito tranquilo com esse feedback.</p> <p>D – Os colaboradores vão percebendo o caminho a seguir com base nos feedbacks e em suas experiências acumuladas no dia a dia. Os colaboradores têm liberdade de sugerir e até de testar novas soluções que conheçam. Parte das soluções é adaptada à nossa realidade.</p> <p>C – Algumas sugestões dos colegas servem como base para novas ideias de ferramentas a serem aplicadas.</p>
16. Competências pessoais	<p>D – Ocorreram vários eventos em que os colaboradores utilizaram suas competências pessoais para solucionar problemas da empresa. Aconteceu inclusive de um rapaz que tem uma experiência grande em gerenciamento de projeto que agregou muito para a empresa. Os colaboradores têm experiências que muitas delas eu não tive a oportunidade de ter, então alguns sabem usar um programa que eu não sei usar, ou então um deles sabe usar um programa de imagem que eu consigo fazer uns efeitos melhores, e daí compartilhamos essas experiências. Mas, na maioria das vezes, desenvolvemos e capacitamos aqui na empresa.</p> <p>C – Quando entramos na empresa passamos pelo processo de entrevistas e análise de currículo para checar nossa formação e habilidades. Mas também aprendemos muito com a troca de experiências entre os colegas e a direção.</p>

17. Interpretação	<p>D – [...] tem alguma lógica o que eles estão falando, mas compromete o produto...</p> <p>Os colaboradores vão percebendo o caminho a seguir com base nos <i>feedbacks</i> e em suas experiências acumuladas no dia a dia.</p>
18. Base da aprendizagem	<p>Com base em suas formações e experiência profissional, desenvolveram um software de gestão de condomínios diferenciado, no qual os síndicos e usuários possuem acesso a várias ferramentas que os auxiliam na administração e redução dos custos operacionais.</p> <p>D – A declaração de Missão, Visão e Valores é divulgada aos colaboradores. Todos têm que estar alinhados com isso. Por exemplo, o atendimento prioritário ao cliente! Isso facilita a gestão.</p> <p>C – Nos treinamentos e nas conversas com os colegas discutimos a maneira certa de fazermos as coisas, dentro dos parâmetros da diretoria.</p>
19. Avaliação	<p>D – Com um atendimento customizado e próximo ao cliente, conseguimos identificar como o cliente aceita e faz uso de nossas soluções. Desse modo podemos verificar como melhorar nosso produto. Essa melhoria é discutida entre os setores envolvidos e a diretoria. Podemos ter discordância dos desenvolvedores porque eles querem usar a ferramenta pronta que seria mais simples, mas a gente não permite.</p> <p>C – Nos treinamentos e nas conversas com os colegas discutimos a maneira certa de fazermos as coisas, dentro dos parâmetros da diretoria.</p>
20. Práticas relacionais	<p>D – O compartilhamento de informações ocorre na medida do possível. Se for algo que não existe problema em ser divulgado, que é importante ser divulgado, eu divulgo. Agora existem informações restritas que não podem ser divulgadas. Essas informações são replicadas apenas entre alguns pares em cada setor.</p> <p>A estrutura enxuta, com poucos níveis hierárquicos e layout otimizado, facilita a disseminação das informações pelos departamentos da empresa.</p> <p>C – Todos gostam de tecnologia e discutimos sobre inovações a todo o momento, pode ser no café ou durante o trabalho.</p>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem coletiva	
21. Distribuição do conhecimento	<p>D – Sim, todos compartilham. Por exemplo, vimos uma matéria de uma ferramenta nova, mandamos para todo mundo, para que todos saibam que existe aquela ferramenta nova, suas funções e sua performance.</p>
22. Relacionamento externo – fornecedores e outros agentes	<p>D – Temos parceiras com vários segmentos para oferecermos um serviço completo ao cliente. Por exemplo, com seguradoras, mídias, despachantes, imobiliárias, empresas de jardinagem, serviços gerais, etc. Esses parceiros agregam para a empresa e formamos um time.</p> <p>C – Apenas a direção tem contato com terceiros ou parceiros.</p>
23. Integração do conhecimento	<p>D – Nós explicamos aos funcionários que usar a ferramenta pronta não vai poupar mais tempo, porque nós já fizemos isso no passado e não deu certo! Chega a ser uma questão cultural, pois cada um pensa de um jeito. Eu tento alinhar a visão da empresa com os colaboradores. Em alguns setores eu posso ser mais flexível, mas a área de desenvolvimento é o coração da empresa, e uma</p>

	<p><i>interpretação errada pode custar alguns meses de trabalho.</i></p> <p>Visão da Empresa Ser a maior provedora de software no que tange à gestão de condomínios do Brasil de forma confortável, prática e segura, e em momento próximo atingir o mercado externo. Visando atuar na gestão dos condomínios com objetivo de modernizar os condomínios, tornar todas as ações transparentes aos moradores, e facilitar a vida do Síndico, delegando trabalho aos seus subordinados.</p> <p>C – Os processos escritos facilitam que outro colaborador substitua quem faltou ou em caso de auxílio para atender uma demanda maior.</p>
24. Estoque de recursos	<p>D – A decisão por desenvolver ferramentas próprias foi o diferencial perante aos concorrentes. <i>Esse desenvolvimento requer maior volume de mão de obra qualificada. Procuramos desenvolver e capacitar nossos funcionários para que todos possam ser desenvolvedores.</i></p> <p>C – Os treinamentos ajudam a preparar melhor os funcionários, capacitando para atuarmos em mais de uma área.</p>
25. Institucionalização do conhecimento	<p>D – Procuramos reforçar a todo instante que o jeito certo não é o mais fácil! <i>Eu me coloco no lugar deles e entendo que eles, como colaboradores da empresa, gostariam de facilitar os processos.</i></p>
26. Memória organizacional	<p>D – A gente já fez isso no passado e não deu certo! Alguns colaboradores já têm consciência que utilizar ferramentas prontas tornam nosso produto comum como o da concorrência.</p> <p>C – Utilizar os procedimentos garante o resultado no trabalho. Com o planejamento o risco é reduzido.</p>
Família de códigos: Fatores mediadores	
27. Tensão	<p>D – [...] a gente não tinha tempo pra estudar o novo software, não era nem por falta de competência, era por falta de tempo para estudar o programa. <i>Eu teria que parar com a atividade de desenvolvimento para me dedicar. Então tive que pôr na balança e contratar mais funcionários.</i></p> <p>C – Os diretores não permitem o uso de plataformas ou softwares prontos. Nós desenvolvemos tudo aqui, tudo é customizado para melhor atender ao cliente. Isso também torna o processo de desenvolvimento mais lento.</p>
28. Liderança empreendedora	<p>D – Os colaboradores têm liberdade para tentar errar. O erro é humano. <i>É visto assim. Na verdade o erro é um feedback, é com ele que a gente aprende. Eu sou um pouco autoritário às vezes, e isso é um defeito meu inclusive. Quando eu vejo que a pessoa está se esforçando, não vejo problema nenhum no erro, agora quando é o inverso, eu já perco até a paciência.</i> Procuro orientar e direcionar os colaboradores... Temos parceiras com vários segmentos para oferecermos um serviço completo ao cliente. <i>Por exemplo, com seguradoras, mídias, despachantes, imobiliárias, empresas de jardinagem, serviços gerais, etc. Esses parceiros agregam para a empresa e formamos um time.</i></p> <p>C – Mesmo tendo um clima cordial entre todos, a exigência em cumprir prazos seguindo os procedimentos gera pressão em toda a empresa.</p>

	<i>Nos treinamentos e nas conversas com os colegas discutimos a maneira certa de fazermos as coisas dentro dos parâmetros da diretoria.</i>
29. Autonomia	D – <i>Quando eu vejo que a pessoa está se esforçando, não vejo problema nenhum no erro, agora quando é o inverso, eu já perco até a paciência.</i>
30. Pertencimento	C – <i>Toda empresa tem problemas. Mesmo com a cobrança por resultado, seguindo os procedimentos, temos consciência de que a empresa está crescendo e é uma das melhores do segmento. [...] um clima cordial entre todos [...].</i> D – <i>Esses parceiros [externos] agregam para a empresa e formamos um time.</i>
31. Resiliência	D – <i>Com um atendimento customizado e próximo ao cliente, conseguimos identificar como o cliente aceita e faz uso de nossas soluções. Desse modo podemos verificar como melhorar nosso produto. Essa melhoria é discutida entre os setores envolvidos e a diretoria. Podemos ter discordância dos desenvolvedores porque eles querem usar a ferramenta pronta, que seria mais simples, mas a gente não permite.</i>

Quadro 26 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 2

9.3.3. Codificação dos dados da Empresa 3

Código	Passagens mais relevantes de entrevistas, notas de campo e dados documentais
Família de códigos: Fatores condicionantes da aprendizagem	
1. Mercado (ambiente competitivo)	O crescimento da agropecuária no Brasil na última década atraiu investimentos de várias empresas nacionais e multinacionais, com grandes fusões e incorporações. Esse segmento foi obrigado a profissionalizar-se para enfrentar a concorrência externa. O mercado se expandiu com empresas de todos os portes e origens, que passaram a oferecer soluções para a agropecuária. A Pro Solus soube posicionar-se e explorar o nicho específico de agricultura de precisão, desenvolvendo soluções simples e customizadas.
2. Contexto regional	A Pro Solus é uma pequena empresa que há 11 anos atua no mercado de equipamentos eletrônicos voltados para a agricultura , com destaque na fabricação de monitores de plantadeira. A Pro Solus oferece soluções diferenciadas por região. A empresa crece a taxas superiores a 50% ao ano, possui cerca de 40 funcionários diretos e é líder de vendas atualmente no Brasil, superando marcas tradicionais nacionais e até internacionais. Está sediada em Campo Mourão, Paraná, e possui representantes em vários estados do Brasil e no vizinho Paraguai.
3. Perfil dos dirigentes	D: As funções são divididas, o meu sócio tem outras empresas, então ele fica mais na área administrativa e eu fico mais na área técnica. Eu fico responsável por produção e desenvolvimento de produtos e a gente compartilha um pouco do comercial.

	<p>Os sócios Fernando Mizote e Alcides Daleffe Aires são engenheiros e assumiram a empresa com um ano de fundação oferecendo serviços, inicialmente, apenas para grandes agricultores. Nos primeiros anos da organização os dirigentes estiveram muito atuantes no operacional, mas rapidamente procuraram descentralizar, estruturando as áreas de operações, marketing e administração.</p> <p>Atualmente os dirigentes dedicam-se mais à área estratégica da empresa. D: [...] agora eu estou transferindo a responsabilidade de buscar essa inovação, ou no caso o Benchmarking, à equipe. Quando a gente faz visita a alguma empresa, a gente fica antenado em tudo que eles têm. Os colaboradores fuçam, perguntam quanto custou, perguntam como que é, o que eles ganham com isso. Qualquer coisa que cabe pra gente. Antigamente essas coisas novas partiam só dos sócios, o que nós tentamos fazer agora é que todos façam isso.</p>
4. Perfil dos colaboradores	<p>D: <i>Quando a gente faz visita a alguma empresa a gente fica antenado em tudo que eles têm. Os colaboradores fuçam, perguntam quanto custou, perguntam como que é, o que eles ganham com isso. Qualquer coisa que cabe pra gente. Antigamente essas coisas novas partiam só dos sócios, o que nós tentamos fazer agora é que todos façam isso.</i></p> <p>D: <i>A gente tinha que formar muita mão de obra, mas agora a gente tem um bom nome na cidade e currículos com pessoas já formadas começaram a aparecer. Mas ainda não é cem por cento, a gente tem que formar muita mão de obra, ainda. Mas a gente está melhorando esse processo de seleção, estamos conseguindo identificar melhor o perfil das pessoas pra ver em qual área ela pode trabalhar e em quais determinadas funções.</i></p> <p>C: <i>Sou Gerente industrial e trabalho com projetos. Sou formado em Automação industrial.</i></p> <p>C: <i>A empresa está em franco crescimento e ainda está se estruturando. Os colaboradores têm a percepção de que uma estrutura mais definida ajudaria a tornar processos e objetivos mais claros. [...] cada um saberia onde está e onde pode chegar. Hoje há um tipo de pensamento muito aberto, você não sabe se já está no limite, onde pode chegar ou se você pode abraçar um algo mais.</i></p> <p>C: <i>Por se tratar de serviço específico, precisamos de M.O. qualificada – o que não é muito simples de obter.</i></p> <p>C: <i>Nossa demanda é meio sazonal, e na época de “pico” [entre julho e outubro] os colaboradores que vestem a camisa [são comprometidos e motivados] continuam normalmente na empresa, já a minoria sem compromisso ou pouco qualificada acaba saindo naturalmente.</i></p> <p>C: <i>Os funcionários mais antigos ficam mais tensos com a dinâmica do ambiente. Já os novatos são mais tímidos na comunicação e também para desenvolverem processos ou ideias.</i></p>
5. Período crítico	<p>2003 – Início, com foco em grandes empresas. A história da Pro Solus iniciou em 2003, com o monitor de plantio modelo MP-3200. Na época, todas as empresas do setor direcionavam os serviços apenas para grandes agricultores.</p> <p>2005 – Mudança de foco para PME. Em meados de 2005, a Pro Solus passou a oferecer a tecnologia também a médios e pequenos produtores, com preços de mercado acessíveis.</p> <p>2006 – Crise agropecuária. Com a solução a preços acessíveis, com simples instalação e operação, a</p>

	<p>empresa obtém alto crescimento.</p> <p>2009 – Líder nacional.</p> <p>Uma década após sua fundação, a Pro Solus dá mais um importante passo e inicia seu projeto de globalização e ampliação do portfólio, para abranger toda a gama de produtos de agricultura de precisão.</p> <p>D: <i>A gente tinha que formar muita mão de obra, mas agora que a gente tem um bom nome na cidade, currículos com pessoas já formadas começaram a aparecer...</i></p>
Família de códigos: Estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva	
6. Mecanismo cultural de EAVC	<p>C: Os funcionários mais antigos ficam mais tensos com a dinâmica do ambiente.</p> <p>C: Os colaboradores têm a percepção de que uma estrutura mais definida ajudaria a tornar processos e objetivos mais claros. [...] cada um saberia onde está e onde pode chegar. Hoje há um tipo de pensamento muito aberto, você não sabe se já está no limite, onde pode chegar ou se você pode abraçar um algo mais.</p>
7. Mecanismo estrutural de EAVC	<p>C: Na parte operacional todos os processos são padronizados. Buscamos a máxima eficiência [...]</p>
8. Mecanismo operacional de EAVC	<p>D: [...] a gente tem um comitê que se algum dos representantes trazer alguma ideia nova, a gente reúne o pessoal de desenvolvimento e diretoria, e a gente faz um estudo de retorno e também de mercado dessa ideia nova, e vota por avançar ou não com o desenvolvimento dessa proposta.</p> <p>“Em 2005, antes de focar nos médios e pequenos agricultores como clientes, vendíamos no máximo 100 equipamentos por ano”, diz Mizote. “Agora, com a nova estratégia, fechamos 2013 com 2.600 equipamentos vendidos e a previsão é de comercializarmos cerca de 4.000 em 2014. Devemos atingir cerca de 3,5 milhões de hectares com nossos produtos.”</p>
9. Limitadores da aprendizagem	<p>D: [...] a maioria acaba selecionando quem participa do grupo, por comportamento e competência. Esse grupo informal acaba excluindo aquele que não se adaptou. Também ocorre o inverso, tem os grupos informais, que são minoria e podem prejudicar as outras pessoas, mas geralmente esse grupo acaba saindo também, ou uma parte desse grupo acaba saindo. Depois os outros, que faziam parte desse grupo, acabam pedindo pra sair, porque ficaram sozinhos.</p> <p>D: [...] a gente não tem assim um CCQ [círculo de controle da qualidade] ou alguma coisa assim, a gente não tem nada que formalize a gestão do conhecimento, o que a gente pede é que o colaborador comunique o pessoal a nível de setor, aí se começa a discutir alguma coisa internamente.</p> <p>C: [...] se não documentar, todo esse know-how que você precisa ter sobre o produto que é criado acaba ficando mesmo na experiência do dia a dia.</p> <p>C: [...] no nível operacional não tem tanta participação e comprometimento assim, até porque em geral as pessoas mudam de empresa. [...] É dada a liberdade pra quem tem alguma ideia pra falar, mas em geral não sai tanta coisa assim.</p> <p>C: [...] percebo que o crescimento pode dificultar o acesso à comunicação e à eficácia, mas nas reuniões mensais procuramos resgatar a proximidade com os funcionários.</p>

10. Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva	C: <i>A empresa está em franco crescimento e ainda esta se estruturando. Os colaboradores têm a percepção de que uma estrutura mais definida ajudaria a tornar processos e objetivos mais claros. [...] Cada um saberia onde está e onde pode chegar. Hoje há um tipo de pensamento muito aberto, você não sabe se já está no limite, onde pode chegar ou se você pode abraçar um algo mais.</i>
Família de códigos: Estratégia de prospecção de oportunidade	
11. Mecanismo cultural de EPO	D: <i>O longo prazo é bom porque você planeja mais... Não nos restringimos à agricultura, expandimos nossa estratégia para o agronegócio. Onde houver necessidade de ganhos de produtividade, minimização de custos ou perdas de produção, desenvolveremos as soluções. Porém, em se tratando de agricultura, nossa atuação atual está nas culturas de grãos em geral.</i>
12. Mecanismo Estrutural de EPO	<p>D: [...] <i>aquí eu não sou o dono da verdade e os funcionários já sugeriram muitas coisas que eu julguei que era válido.</i> A gente trabalha todos juntos, procuramos aplicar a democracia nas áreas em que é possível fazer isso. <i>A gente tem reuniões periódicas mensais de acompanhamento, na área de desenvolvimento de projetos a gente confronta e acompanha o andamento mês a mês.</i></p> <p><i>Na área de vendas também, e o que a gente está tentando fazer é distribuir um pouco mais a responsabilidade. Então a gente tá querendo fazer isso e ponderar dentro da equipe, dar uma folga a mais pra eles, deixá-los um pouco mais livres e autônomos dentro de algumas diretrizes que a gente estabeleceu, por exemplo: precisa-se fazer determinada tarefa, então se monta um orçamento, e a gente aprova ou não damos orientações pra que seja executado. Caso haja alguma coisa fora do orçamento, discute-se até mesmo a forma de trabalho que não está adequada, eles são livres pra discutir e a gente alterar alguma regra, então a gente é bem aberto para isso. Na construção dos processos gera um ganho de aprendizagem muito alto. A gente, às vezes, pede apoio de outros setores pra colaborar em determinados processos, todos acabam participando e aprendendo.</i></p> <p>D: [...] <i>temos alguns eventos dentro da empresa que a gente faz esporadicamente, como a confraternização de fim de ano. Lá a gente acaba se aproximando mais e todo mundo dentro da empresa é igual e pode conversar, não tem problema, a gente tenta sempre estar acessível.</i></p> <p>D: <i>Se um funcionário tiver ideias, ele tem que tentar mostrar a ideia pra gente, discutir se é viável ou não a implantação daquela melhoria que ele propôs.</i></p> <p>D: [...] <i>a gente não tem assim um CCQ ou alguma coisa assim, a gente não tem nada que formalize a gestão do conhecimento, o que a gente pede é que o colaborador comunique o pessoal a nível de setor, aí se começa a discutir alguma coisa internamente. Tem uma pessoa dedicada à melhoria de processos, que coleta essas sugestões para discutirmos.</i></p> <p>C: [...] <i>as diretrizes do projeto definem em quais nichos a empresa já atua e em quais nichos a empresa pretende atuar. A partir daí a gente pega o desenvolvimento. Existe uma variação do resultado, aí vai muito do feeling de cada um, para adequar e otimizar o projeto.</i></p> <p>C: <i>Estamos em fase de implantação da política de recursos humanos. Deve começar em breve um plano de cargos e salários ou plano de carreira. Mas hoje, na verdade, não tem um sistema de remuneração, todo mundo tem um salário fixo, e então a implantação segue direção variada... Em todas as</i></p>

	<p>empresas têm a história do “quem não chora não mama”.</p> <p>C: Como líder de setor, temos que pensar ao mesmo tempo em ações de curto prazo e longo prazo, porque esses dois tempos fazem parte dos projetos. Por exemplo: um ajuste, uma melhoria para um produto teste é uma evolução, uma inovação incremental, não interruptiva, e em geral de curto prazo. Tem projetos com alguma melhoria que acabam saindo em alguns meses. Agora uma interruptiva é longo prazo, tem projetos que geralmente tem dois anos de andamento e requer muito planejamento.</p> <p>C: Os nossos setores, na área de produção, precisam ser flexíveis, para mudar o tipo de produto e até layout. Então nosso pessoal está acostumado com a mudança, por exemplo, você tem inovações em produção, que são geralmente inovações em que há uma nova máquina, ou muda o layout de produção.</p> <p>C: [...] a ação de venda é feita pelo comercial, então não tem muita mudança, logicamente, em time que está ganhando não se mexe, então continua do mesmo jeito até que o mercado mude, aí a gente se adapta ao mercado.</p>
13. Mecanismo operacional de EPO	<p>D: Nos damos liberdade para tentar e errar. Os colaboradores estão acostumados com mudanças constantes e a empresa vem de um bom crescimento acelerado, então o layout da empresa acaba mudando toda hora, os setores mudam de lugar, então, mudanças ocorrem a todo o momento. Essas mudanças vêm com algumas adequações, então a mudança do ambiente, o pessoal acha normal.</p> <p>C: Os representantes são responsáveis por abastecer a empresa com informações da região em que atuam referentes a clientes, concorrentes, sobre a economia, tendências de mercado, etc. Os diretores realizam reuniões mensais com seus gestores para discutirem sobre esse cenário e proporem novos projetos ou a adequação de projetos já existentes. Como a gente tem uma autonomia grande, a gente consegue trabalhar, em lugares diferentes, com coisa diferentes, aprendendo cada vez sempre mais.</p>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem individual	
14. Processo cognitivo	<p>D: Algumas vezes a gente tenta importar alguma solução de algum lugar que a gente viu. Por exemplo, eu vi em tal empresa um negócio que funcionaria aqui. Tentamos implementar, adaptamos e com isso a gente ganha tempo, mas na maioria das vezes a gente tenta desenvolver a nossa própria solução. Na maioria das vezes essa solução não dá certo na primeira vez e nós vamos aprendendo novas maneiras.</p> <p>C: [...] pegamos o produto original e pensamos na forma de simplificar ao máximo seu funcionamento, buscando economia de custos e simplicidade na operação.</p>
15. Intuição do indivíduo	<p>D: [...] começaram a criar dentro da empresa esse projeto. Quando o projeto ia ficar pronto, percebemos que não tinha nada a ver com o mercado daquela empresa, então se criou essa outra empresa com esse produto.</p>
16. Competências pessoais	<p>D: A competência principal dos colaboradores, eu acho que é a pró-atividade. A desinibição, eu acho que se ele tiver ideias, ele tem que tentar mostrar a ideia pra gente discutir se é viável ou não, a implantação daquela melhoria que ele propôs. Eu acho que a pró-atividade é o essencial, é a cabeça aberta.</p>

	<p>D: A mesma equipe é responsável por manter o processo na linha de produção e pensar em como adequar e implementar um novo projeto que está sendo discutido.</p> <p>C: Quanto à concorrência, a gente mapeia os produtos no que eles são bons ou não são bons, preço e a rede de distribuição deles, como ele está e como está a assistência técnica. A gente tenta se posicionar melhor que eles nesses aspectos.</p>
17. Interpretação	<p>D: [...] os grandes agricultores também acabaram comprando os aparelhos simplificados, pois sua mão de obra se dá melhor com eles. Acreditamos que se não tivéssemos mudado nosso foco de cliente, uma parte considerável da agricultura ainda estaria atrasada tecnologicamente.</p> <p>D: A gente foi meio que uma spin-off de outra empresa. Na verdade a empresa original vendia aquecedores para banheiro de hidromassagem, e aí um agricultor veio propor a ideia de outro produto, e começaram a criar dentro da empresa esse projeto... Então se criou essa outra empresa com esse produto.</p> <p>C: Na agricultura, geralmente equipamentos mais sofisticados ou com maior grau de inovação geralmente o pessoal foca em vender para o grande agricultor, que é o “cara” que tem o dinheiro mesmo, o grande fazendeiro. A gente também era assim na nossa fundação. Só que durante uma feira agrícola em 2005, a gente notou que os médios e pequenos agricultores também tinham interesse em tecnologia a preços acessíveis, com simples instalação e operação.</p>
18. Base da aprendizagem	<p>D: A aprendizagem é gerada muito do processo de criação, essa parte de experimentar e dar errado, tanto na parte de desenvolvimento de produtos quanto na montagem de processos, gera um ganho de aprendizagem muito alto. A gente às vezes pede apoio de outros setores para colaborarem em determinados processos e todos participam e aprendem. Também acho que o maior aprendizado está no processo de desenvolvimento e implantação daquela inovação.</p> <p>C: A gente não tem um sistema de gestão da informação assim bem formatado, essa é uma falha nossa, a gente gera entendimento porque a gente conversa muito por e-mail; temos um grupo no Facebook; a gente conversa bastante; tem até alguns canais de comunicação informal. Muitas vezes a gente resgata algumas ideias através de buscas nesses canais. Mas a gente peca bastante nesse processo de gerenciar as ideias, isso não está muito bem formalizado, e pelo fato de a gente achar que a equipe não é tão grande, talvez por isso que a gente ainda não tenha isso bem formalizado.</p>
19. Avaliação	<p>D: [...] o grande agricultor não opera máquina, ele tem funcionários que operam a máquina e esses operadores têm baixa instrução, então o equipamento que tinha disponível no mercado era muito sofisticado e os operadores não sabiam operar. A gente acabou acertando, meio sem querer, ao desenvolver algo para o pequeno, acertamos também o grande agricultor, a gente chegou a um produto adequado para o mercado brasileiro.</p> <p>D: Agora os sócios participam do desenvolvimento não tão ativamente, mais colaborando, analisando, acompanhando o desenvolvimento. Operacionalmente no desenvolvimento não se faz mais nada, até porque quando se fazia isso, era o que atrasava o desenvolvimento, porque a gente tinha outras atribuições dentro da empresa, então a gente parou, e ficamos só</p>

	<p>na direção, olhando.</p> <p>D: No começo a gente era Diretor, então ficava muito ali, em produto, produto e produto, nosso produto é legal por causa disso! Mas a gente acaba aprendendo que não é só o produto que vende, então nós começamos a trabalhar muito as questões de Marketing. A partir do momento que a empresa também adquiriu um volume de vendas e um fluxo de valores, a gente começou a trabalhar muito essa questão de gestão, e desde então estamos mais na parte de estratégia agora, com percentuais de crescimento, de forma estruturada.</p> <p>D: Primeiramente, pegamos o produto original e pensamos na forma de simplificar ao máximo seu funcionamento, buscando economia de custos. Para isso, substituímos as caixas de alumínio por outras de plástico. Também retiramos os recursos supérfluos (de 5 botões, por exemplo, restou somente o liga/desliga). Também analisamos e redesenhamos circuitos eletrônicos (sensores e sistema de comunicação tiveram 30% de redução de componentes). Além disso, o projeto foi pensado na produção. Com as simplificações, de início nossa produtividade aumentou de 12 para 80 sensores por dia. Hoje a produção é de 350 sensores por dia. Somando tudo, o custo dos produtos foi reduzido em cerca de 40%.</p>
20. Práticas relacionais	<p>D: Os gestores têm autonomia pra lidar com a equipe deles, eles são livres para falar “eu quero desligar essas pessoas ou quero contratar aquela pessoa”. Para contratar se não existe a vaga é um pouco complicado, mas ele pode sugerir “achei uma pessoa legal e quero abrir a vaga”, então como há um aumento de gasto, ele tem que nos pedir, mas pra desligar eles são totalmente autônomos, eles quem montam a equipe deles. Geralmente eles tomam a decisão e comunicam a gente, nós concordamos e eles podem continuar com a ação.</p> <p>D: [...] tem os grupos informais que também prejudicam as outras pessoas, geralmente esse grupo acaba saindo também, ou uma parte desse grupo acaba saindo e depois os outros, que faziam parte desse grupo, acabam pedindo pra sair porque ficaram sozinhos. Já aconteceu, mas são grupos pequenos, informais, grupos de 6 a 7 pessoas.</p> <p>D: Toda empresa está acostumada a atender o pequeno e ao mesmo tempo ter que sofisticar para o grande. Isso ocorre de forma regional, por exemplo: As menores propriedades se localizam aqui no Sul, algumas no interior de Minas Gerais também têm algumas pequenas propriedades, enquanto no Mato Grosso, no cerrado brasileiro em geral, são grandes propriedades, e lá geralmente todo mundo é grande, então, o desenvolvimento de produto é por região, a gente tem produtos que atendem a todos.</p> <p>D: Outra coisa que a gente está também semeando bastante, aliás, este é o primeiro ano que 100% da empresa vai participar, é a PLR geral, cada área tem o seu desempenho relacionado, por exemplo: produção ganha pela produtividade deles, quanto maior a produção por pessoa é diretamente proporcional à remuneração. Na área administrativa eles vão receber o percentual do lucro líquido. O pessoal de vendas é comissionado e proporcional, então é mais tranquilo. Já o setor de T.I., se conseguir desenvolver um produto que tem um processo de fabricação fácil, peças baratas, que é um projeto barato, mas com valor agregado, isso também influencia na remuneração deles. E assim a gente vai tentar controlar os gastos, comprar melhor, ter uma remuneração melhor e um lucro melhor.</p>

	<p>D: Na questão da cultura da empresa, a gente valoriza muito as pessoas que têm pró-atividade, a gente dá liberdade para elas pró-agirem, desde que elas não extrapolem certos custos. Isso é bom porque algumas pessoas aqui sacaram um jeito de conseguir recursos onde não imaginávamos, como no caso da reciclagem das sucatas, foi possível economia para aplicar o dinheiro em outro lugar. Então, quando o colaborador não tem recurso no orçamento, ele acaba tirando de outro lugar, e todos ganham. Quando a gente vê um projeto fora do orçamento é muito benéfico, a gente também permite, não é um negócio travado, engessado, não!</p> <p>C: Não existe processo específico para o acesso do nível operacional à diretoria. É no dia a dia mesmo, vai de boca a boca. Se alguém falar com o líder do setor, ele repassa isso, não é difícil acesso, mas não é direto. Pode ocorrer no cafezinho, no meio do expediente, numa conversa onde tiver alguma dúvida.</p> <p>C: O desenvolvimento individual, normalmente, ocorre quando cada um vai se aprimorar naquilo que cabe a ele desenvolver, dentro daquilo que é planejado. Em princípio cada um vai se aprofundar naquilo que sabe e vai se desenvolvendo. Cada pessoa tem um projeto e uma atuação específica. Por exemplo, tem uma pessoa que está atuando só em sistemas de preservação para sistema embarcado, o outro está em sistema leve, então acaba sendo dividido naquilo que a pessoa tem habilidade ou conhecimentos a desenvolver. Não temos todos fazendo tudo, e sim cada um fazendo a sua parte.</p> <p>C: A gente está em fase de implantação da política de recursos humanos, não tem um sistema de remuneração, todo mundo tem um salário fixo, e então a implantação segue direção variada.</p> <p>C: Os funcionários consideram o clima organizacional bom, amigável e informal. Nós temos cerca de 3 eventos [já agendados] de integração durante o ano e ainda pode ocorrer algum acontecimento que sirva de integração entre os funcionários [a Copa do mundo – por exemplo,].</p>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem coletiva	
21. Distribuição do conhecimento	<p>D: Às vezes, trocamos os colaboradores de função e de setor. Assim avaliamos as competências e podemos encontrar uma função mais adequada ao perfil. Isso contribui com o compartilhamento das informações e do conhecimento entre os setores. Estimulamos o desenvolvimento dos funcionários e acompanhamos seu desenvolvimento nos projetos.</p> <p>C: O conhecimento tácito não é gerenciado – depende dos funcionários se integrarem. A integração ocorre por meio dos eventos e da comunicação com ferramentas como grupos no Facebook, Whatsapp, email em grupo, reuniões e conversa informal nos corredores e no cafezinho. Todos são próximos – isso facilita a comunicação e o acesso.</p>
22. Relacionamento externo – fornecedores e outros agentes	<p>D: Já iniciamos o processo de internacionalização com um representante de vendas no vizinho Paraguai.</p> <p>D: A empresa investe no pós-venda e possui ampla rede de revendas autorizadas para prestar suporte aos seus clientes.</p> <p>D: Antes eu tinha muito isso de buscar inovações, parcerias e ampliar a rede</p>

	<p>de contatos, mas agora eu estou transferindo, principalmente, a responsabilidade de buscar essa inovação, ou no caso o Benchmarking, à equipe também. Quando a gente faz visita a alguma empresa a gente fica antenado em tudo que eles têm, e fuçam, perguntam quanto custou, perguntam como que é, o que eles ganham com isso, e qualquer coisa, veja se cabe pra gente. Antigamente essas coisas novas partiam muito dos sócios, o que nós tentamos fazer agora é que todos façam isso.</p> <p>D: Temos pessoas, pontos de apoio espalhados, na verdade são pessoas das empresas e representantes que eu peço para que fiquem em cidades estratégicas que a gente deseja. Eles moram nessas cidades e assim temos infraestrutura para ficarmos mais próximos dos clientes.</p> <p>C: Nós podemos chamar os fornecedores para acharmos alguma solução, essa parte é bem solta, bem livre.</p>
23. Integração do conhecimento	<p>D: Nós compartilhamos algumas estratégias com os colaboradores principais, porque eles também ajudam a analisar as estratégias. Eles acabam participando da aprovação da estratégia, em tudo. O nível mais baixo na hierarquia acaba não sabendo até porque a gente não quer que vaze informações de nossas estratégias.</p> <p>D: A gente notou que tinha um mercado enorme, os médios e pequenos agricultores também tinham interesse em tecnologia, mas era muito caro para eles e todo mundo oferecia para o grande, então a gente desenvolveu versões simplificadas do equipamento pra buscar atender esse público, para o pequeno e médio, só que o grande também comprou, então acabamos acertando meio sem querer. Claro, tem gente que usa um negócio mais sofisticado, mas aí esbarram na qualificação da mão de obra. Também temos produtos sofisticados, e aí a gente briga com a concorrência importada, mas na parte de equipamentos simples a gente é praticamente sozinho.</p> <p>C: As informações do dia a dia acabam ficando muito no intelecto de cada pessoa, isso é um problema, a gente tem muita informação, muitos dados e isso não é gerenciado. Essas informações acabam sendo compartilhadas na comunicação, em encontros, no café, etc.</p>
24. Estoque de recursos	<p>D: A Pro Solus é uma empresa que desenvolve produtos e comercializa equipamentos de agricultura de precisão. A agricultura de precisão nada mais é do que o conjunto de técnicas que otimizam o uso dos recursos, dos insumos e maquinários para ter a maior produtividade... A técnica de indústria de precisão só foi possível com o advento da tecnologia de GPS – global positioning system –, e com a tecnologia de T.I. – Tecnologia da Informação.</p> <p>D: Além do aumento do faturamento, a mudança de estratégia da Pro Solus também serviu de aprendizado. Aprendemos que a inovação não se encontra apenas em sofisticar produtos. No nosso caso, ao simplificarmos um equipamento, inovamos no mercado ao possibilitar que um grande número de produtores rurais tenha acesso à tecnologia.</p> <p>D: Adota um posicionamento específico no qual se resguarda do ataque dos grandes concorrentes e consegue explorar nichos com mais rentabilidade. Procura defender sua área de atuação do ataque de outros concorrentes – fidelizando seu cliente com soluções customizadas para cada região.</p> <p>C: Pelo perfil de tecnologia da empresa, todos os colaboradores possuem</p>

	<p>foco na inovação, embora sigam processos e orçamentos. Reconhecem que as inovações são em sua maioria incrementais, de curto prazo, e cabe, principalmente, à diretoria o papel de agente transformador.</p> <p>C: O departamento de projetos da PRO SOLUS é altamente qualificado, dotado inclusive de área própria para testes para validação de produtos. A equipe de desenvolvimento da Pro Solus é inovadora. Prova disso é que a empresa foi contemplada com Recursos de Subvenção do Finep, em 2009, e do Consórcio PAPPE-PR, em 2010, para o desenvolvimento de novos produtos.</p> <p>C: A empresa atua no Paraguai e em todo o Brasil, com destaque para os estados do Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais, Bahia, Rio Grande do Sul, Tocantins e Maranhão. “Nossa premissa é fornecer o melhor custo-benefício para os clientes”.</p>
25. Institucionalização do conhecimento	<p>D: [...] o pessoal do desenvolvimento fica sempre de prontidão quando tem algum produto novo em campo, que às vezes tem que ficar de plantão se der algum problema, principalmente se tratando de lançamento, a gente tem que solucionar rápido para o cliente. Nosso tripé de atuação é: foco no cliente; rede de assistência técnica; e pós-venda.</p> <p>NOSSA MISSÃO Oferecer equipamentos eletromecânicos com a melhor qualidade e relação custo/benefício para nossos clientes.</p> <p>VISÃO Fazer da marca PRO SOLUS referência mundial de qualidade e custo/benefício nos segmentos de atuação da empresa.</p> <p>VALORES Qualidade, Credibilidade, Responsabilidade, Senso de Justiça, Inovação e Satisfação Interna.</p> <p>C: Reduzimos custos com a substituição de caixas de alumínio por plástico. Tornamos o sistema mais simples e funcional. A produtividade também foi pensada e melhorada.</p>
Família de códigos: Fatores mediadores	
26. Memória organizacional	<p>D: Claro que tem gente que usa um negócio mais sofisticado, mas aí esbarram muito na qualificação de mão de obra, e a gente com essa plataforma de equipamentos simples a gente é praticamente sozinho... a gente não os incomoda e a gente fica sossegado nesse nicho de mercado. Já com o produto mais sofisticado, a gente briga com a concorrência importada. A gente analisa muito a concorrência e classifica-a por porte. Onde o concorrente é muito grande dentro de determinada competência, a gente tenta não bater de frente diretamente porque sabe que o contra-ataque pode ser forte e a gente talvez não seja tão capacitado para aguentar o contra-ataque. Então a gente tenta não incomodar os grandes, e o pequeno a gente tenta não abafar. O que a gente tenta fazer é crescer mais que o mercado, mas sem incomodar os grandes, com isso que a gente vem ganhando ano a ano, a gente tem tido uma taxa de acima de 70% ao ano e está andando bem.</p> <p>C: [...] existe uma sazonalidade na nossa atividade que acompanha os picos da agricultura, então a gente tem um pico de vendas muito alto principalmente em setembro e outubro. Se a gente puxar, analisar julho, agosto, setembro, até</p>

	<p>outubro, o volume de trabalho é bem grande principalmente na produção. Nesse período temos certa rotatividade, mas a própria equipe acaba se ajustando por conhecer aqueles mais ou menos comprometidos.</p> <p>C: Nesse ramo as mudanças são constantes e usa-se a tecnologia de forma intensiva. Todos devem estar atentos às novidades do setor.</p>
27. Tensão	<p>D: [...] o volume de trabalho é muito intenso nesse período, acaba sendo um pouco desgastante. Nesse período é um pouco complicado, as pessoas acabam reclamando, desanimando um pouco de vir trabalhar, até porque muitas vezes a gente faz bastante hora extra nessa época, o pessoal de campo, assim, fica um negócio bem desgastante mesmo, então nessa época a gente sabe que o clima não fica tão bom. Os problemas geralmente acontecem nessa época, como algumas lavagens de roupa suja, etc.</p> <p>C: O ambiente dinâmico acaba sendo até melhor! Como a gente tem uma autonomia grande, a gente consegue trabalhar, em lugares diferentes, com coisas diferentes, aprendendo cada vez mais. Alguns funcionários são mais resistentes, não se adaptam ao padrão da empresa e acabam sendo excluídos, quase que naturalmente, pois não acompanham o ritmo dos outros.</p>
28. Liderança empreendedora	<p>D: A gente tem reuniões periódicas mensais de acompanhamento, na área de desenvolvimento de projetos, para confrontar e acompanhar o andamento mês a mês...</p> <p>Na área de vendas também estamos tentando distribuir um pouco mais a responsabilidade.</p> <p>D: A gente valoriza muito as pessoas que têm pró-atividade, nós damos liberdade pra elas pró-agirem desde que elas não extrapolem gastos. Isso é bom porque algumas pessoas aqui sacaram um jeito de conseguir recursos que não imaginávamos.</p> <p>D: [...] quando a gente vê que uma coisa fora do orçamento é muito benéfica, a gente também permite, não é um negócio travado, engessado, não!</p> <p>D: [...] a gente antes penalizava muito mais o erro, hoje em dia a gente tem a mente mais aberta, porque a gente vê que muitas das coisas que nós estamos fazendo é a primeira vez que a gente faz ou faz pouco tempo que a gente faz. A gente sabe que um erro pode acontecer, o que a gente pede muito é que as pessoas prevejam o tamanho desse erro, a possibilidade desse erro, para que sejam um pouco cautelosas prevendo a possibilidade desse erro quando for tentar alguma coisa nova. Acho que hoje a gente é bem aberto ao erro.</p> <p>C: Alguns [empregados] têm aversão ao risco. A gente tem que “empurrar um pouquinho”. Esta autonomia que temos aqui ainda é recente, em algumas áreas o pessoal não se sente apto ainda a tomar certas decisões. Eu, particularmente, com os setores que eu tomo conta, tem um em particular que é o setor de produção, que o pessoal tem medo de fazer algum gasto errado, então eles acabam se reportando a mim antes de tomar alguma decisão. O que eu tento fazer é deixá-los bem tranquilos, mas o pessoal ainda tem um pouco de receio de que se algo der errado a gente faça algum tipo de repressão, aponte aquele erro. Mas estamos trabalhando para mudar isso.</p> <p>C: Nós negociamos diretamente com os fornecedores e a diretoria nem interfere mais...</p>

	<p>C: O crescimento dificulta o acesso, a comunicação e a eficácia. Com as reuniões mensais procuramos resgatar a proximidade com os funcionários.</p> <p>D: No passado eu tomava muito a iniciativa, mas agora eu estou transferindo essa responsabilidade de buscar a inovação, ou no caso o Benchmarking, à equipe também. Então, quando a gente faz visita a alguma empresa, a gente fica antenado em tudo que eles têm, e fuçam, perguntam quanto custou, perguntam como que é, o que eles ganham com isso, e qualquer coisa que cabe pra gente. Antigamente essas coisas novas partiam muito dos sócios, o que nós tentamos fazer agora é que todos façam isso.</p> <p>D: Geralmente o pessoal de hierarquia mais alta tem mais iniciativa, mas eu estou tentando mostrar que todo mundo pode. Geralmente os novatos são mais tímidos, não querem falar muita coisa, mas nós estamos vendo se a gente consegue mudar isso. Sempre damos liberdade pra quem tem alguma ideia para falar.</p> <p>D: Devido ao crescimento da estrutura temos criado ferramentas de controle e de incentivo [PLR; controle de metas; comissão sobre a rentabilidade; liberdade para criar projetos desde que não aumente o custo e; reciclagem].</p> <p>Fases de desenvolvimento da cultura dos sócios e modelo de gestão:</p> <table border="1" data-bbox="475 920 1418 1211"> <tr> <td>1. Foco no produto</td> <td>Penaliza o erro</td> </tr> <tr> <td>2. Foco em marketing</td> <td>Penaliza o erro</td> </tr> <tr> <td>3. Foco na estabilidade</td> <td>Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas.</td> </tr> <tr> <td>4. Foco na gestão</td> <td>Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas.</td> </tr> <tr> <td>5. Foco na estratégia</td> <td>Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas e valoriza cada vez mais a pró-atividade.</td> </tr> </table>	1. Foco no produto	Penaliza o erro	2. Foco em marketing	Penaliza o erro	3. Foco na estabilidade	Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas.	4. Foco na gestão	Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas.	5. Foco na estratégia	Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas e valoriza cada vez mais a pró-atividade.
1. Foco no produto	Penaliza o erro										
2. Foco em marketing	Penaliza o erro										
3. Foco na estabilidade	Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas.										
4. Foco na gestão	Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas.										
5. Foco na estratégia	Mais flexível, aceita o erro, descentraliza, cobra metas e valoriza cada vez mais a pró-atividade.										
29. Autonomia	<p>D: Depois de viabilizada a solução, a melhoria ou o projeto, é eleita a pessoa certa para fazer isso. Essa pessoa geralmente não é tão operacional, com uma função específica, ela tem a liberdade de poder sair da empresa, de ficar procurando soluções ou negociar a fabricação de alguma ferramenta, essa pessoa assume esse processo e a partir daí ela que encabeça [o projeto].</p> <p>D: Quando precisa, eles têm liberdade de visitar ou convidar fornecedores a qualquer momento, eles negociam diretamente...</p> <p>D: Os gestores são livres pra falar “eu quero desligar essas pessoas ou quero contratar essa pessoa”. [...] Eles podem sugerir: “achei uma pessoa legal e quero abrir a vaga”. Geralmente, assim que eles tomam a decisão e comunicam a gente, nós concordamos e eles podem continuar com a ação.</p> <p>C: As estratégias são traçadas em termos de projeto. Recebemos as diretrizes de quais nichos a empresa já atua e quais nichos a empresa pretende atuar. A partir daí a gente pega o desenvolvimento, com foco em áreas que precisam melhorar ou novas áreas a desenvolver.</p> <p>C: Como a gente tem uma autonomia grande, a gente consegue trabalhar em lugares diferentes, com coisas diferentes, aprendendo cada vez mais.</p> <p>C: O acesso do nível operacional é no dia a dia mesmo, vai de boca a boca. Se alguém falar com o líder do setor, ele repassa isso, não é difícil acesso... Ocorre no cafezinho, no meio do expediente, numa conversa onde tiver alguma</p>										

	dúvida.
30. Pertencimento	<p>C: [...] o feedback vai muito mais pela situação de você estar colaborando, existe um programa de recompensa que é ligado a isso, e ele vai de cada caso, por exemplo, nosso caso aqui depende daquilo que foi conseguido e o tanto que a pessoa contribuiu, mas o estímulo para cada um vai muito da satisfação pessoal, como próprio ser, e não apenas pelo investimento.</p> <p>C: Se alguém falar com o líder do setor, ele repassa isso, não é difícil acesso, mas não é direto. Ocorre no cafezinho, no meio do expediente, numa conversa onde tiver alguma dúvida.</p> <p>C: Uma estrutura formalizada contribui com o desempenho. Eu acho que cada um saberia onde está e onde pode chegar. Hoje temos um tipo de pensamento muito aberto, você não sabe se já está no limite, onde pode chegar ou se você pode abraçar um algo mais.</p> <p>C: Ainda não temos um sistema de remuneração. Todo mundo tem um salário fixo, e então a implantação segue direção variada, mas ainda não é uma realidade nossa. A motivação é mais da necessidade de cada um de estar registrado ali, trabalhando.</p>
31. Resiliência	<p>D: Os problemas que geralmente acontecem nessa época são algumas “lavações de roupa suja”, mas após esse período, o clima no geral é bom. A cada ciclo desses acaba se renovando parte da equipe. Tem gente que acaba descobrindo que não serve para o tipo de trabalho ou a própria equipe vê que esse tipo de colaborador a gente não pode contar e que é melhor desligar essa pessoa, também acontece. Então a rotatividade é relativamente razoável, é um percentual significativo da empresa que acaba se renovando nesse período.</p> <p>C: O ambiente dinâmico acaba sendo até melhor! Como a gente tem uma autonomia grande, a gente consegue trabalhar em lugares diferentes, com coisas diferentes, aprendendo cada vez mais. Alguns funcionários são mais resistentes, não se adaptam ao padrão da empresa e acabam sendo excluídos, quase que naturalmente, pois não acompanham o ritmo dos outros.</p>

Quadro 27 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 3

9.3.4. Codificação dos dados da Empresa 4

Código	Passagens mais relevantes de entrevistas, notas de campo e dados documentais
Família de códigos: Fatores condicionantes da aprendizagem	
1. Mercado (ambiente competitivo)	D: A concorrência é agressiva, com grandes redes disputando o mercado. Essas redes de escolas de inglês têm amplo poder financeiro para contratar pesquisas por região ou perfil de consumidor, identificando oportunidades a serem exploradas. Já as pequenas redes não possuem esse tipo de informação disponível.
2. Contexto regional	D: É difícil monitorarmos o mercado e compararmos desempenho com a concorrência por não termos informações centralizadas em uma associação

	<p>de classe, por exemplo. Aqui na nossa região, eu vejo como o pessoal tem acesso à informação de dados e resultados, de importação, de faturamento, enfim, de diversas empresas, de diversos portes. Também não temos estrutura interna, com alguém apurando essas informações. Mesmo a base de dados do IBGE, apenas agora está formalizando pesquisas em relação a serviços, mas ainda não em relação a nossa indústria, em nosso mercado. Temos alguns indicativos gerais que a gente procura olhar, por exemplo, a fonte da ABF – Associação Brasileira de Franquias –, que a gente consegue verificar qual foi o crescimento das escolas de inglês, das franquias de idiomas. Além disso, algumas publicações sobre negócios trazem, de vez em quando, alguma informação. A gente faz pesquisas nas nossas unidades e temos aqui internamente um desenho comparativo, a gente consegue desenvolver algumas comparações baseadas nessas informações, mas eu ainda acho que é muito pouco. A gente não tem acesso a uma quantidade de informações que eu gostaria de ter, então muito das informações de média de crescimento, de resultados, de onde a gente quer chegar, elas são muito mais baseadas na percepção pessoal do que em um reflexo do mercado.</p> <p>Algumas informações que justificam o crescimento do setor de idiomas de até 40% ao ano são: ascensão da classe C e aumento da renda da população; globalização e aumento de investimentos no exterior; crescimento das exigências em qualificação bilíngue no mercado de trabalho e vestibulares; grandes eventos internacionais, como Copa e Olimpíadas.</p>
3. Perfil dos dirigentes	<p>C: Os dirigentes são jovens, dinâmicos, possuem especialização em gestão e incentivam que os colaboradores desenvolvam-se também. Até mesmo alguns alunos que se destacam no curso são convidados para trabalhar na empresa.</p>
4. Perfil dos colaboradores	<p>D: [...] a gente vem se desenvolvendo bastante, nesses anos todos. A gente partiu de quatro escolas para setenta escolas, e no número de funcionários, antes trabalhávamos eu e minha irmã, hoje nós estamos com uma equipe de doze funcionários, e todos em um nível bem bacana, são pessoas que estão estudando Inglês, ou formadas, com um intelectual cultural bacana. Hoje a empresa procura um perfil jovem, porque a gente procura sempre colocar cabeças novas aqui pra poder nos trazer boas ideias, boas informações de forma a potencializar o mercado.</p>
5. Período crítico	<p>Em 2007, os filhos Nalini, Siddhartha e Sharmila formataram e padronizaram o modelo de sucesso da escola de Arapongas e abriram a Washington do Brasil para licenciar a marca.</p> <p>D: [...] a gente tem evoluído bastante no sentido metodológico, porém, no sentido comercial não tanto até 2007, que foi quando a gente abriu esse novo braço da empresa, que é a Washington do Brasil. A marca era muito conhecida e tinha um produto muito bom. Abrimos outras unidades aqui na nossa região de Arapongas e foi um sucesso. Esse foi o começo da iniciativa focada em expansão.</p> <p>São mais de 50 anos investindo em qualidade e metodologia. Em apenas 3 anos de expansão, a Rede Washington já apareceu em diversos pontos do Brasil.</p> <p>D: Nos primeiros cinco anos [até 2011] de existência fomos puramente focados em resultados, não houve tempo de estipular e desenvolver alguns processos básicos necessários. Mas agora [2014] a gente está buscando uma inversão, um pouco de foco, ou pelo menos buscando um equilíbrio maior, onde a gente está investindo demais em processos.</p>

Família de códigos: Estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva	
6. Mecanismo cultural de EAVC	---- Não foram verificados fatores identificados como mecanismos culturais de EAVC ---
7. Mecanismo estrutural de EAVC	D: [...] muitas coisas a gente precisa resolver em curto prazo, são variáveis que estão no nosso dia a dia. Às vezes temos que apagar algum tipo de fogo [...] arrumar algum tipo de situação, de coisas que a gente não estava prevendo, não é do nosso cotidiano e não fazem parte do nosso negócio.
8. Mecanismo operacional de EAVC	D: [...] a gente precisa buscar sempre um equilíbrio muito grande com relação a resultados e prospecção de novas oportunidades, porque a empresa sem resultados não tem condições de investir em crescimento, mas é notório na nossa empresa que a gente esteve nesses primeiros cinco anos de existência puramente focados em resultados, não houve tempo para estipular e desenvolver alguns processos básicos necessários. Mas agora [2014] a gente está buscando uma inversão, um pouco de foco, ou pelo menos buscando um equilíbrio maior, onde a gente está investindo demais em processos.
9. Limitadores da aprendizagem	D: [...] mas muitas vezes existem milhões de variáveis que estão no nosso dia a dia, e às vezes a gente precisa resolver alguma coisa em curto prazo para apagar algum tipo de fogo [...] para arrumar algum tipo de situação, de coisas que a gente não estava prevendo, não são do nosso cotidiano e não fazem parte do nosso negócio. C: [...] existe colaboração, mas o que acontece às vezes com outros departamentos é a interferência, quando entram um pouco demais e ultrapassam a linha de competência entre um departamento e outro. Algumas vezes temos que concordar e em outras você fala não. C: Não existe nada formalizado, como uma regra, para estimular o colaborador a ter um perfil mais empreendedor. Temos incentivo para nos qualificarmos e desenvolvermos nossos estudos, mas nada formalizado. C: Às vezes, como a gente ainda está estruturando alguns processos e o padrão de melhorias das atividades e serviços, então algumas coisas (lições e aprendizagem) se perdem ainda.
10. Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva	D: [...] mas muitas vezes existem milhões de variáveis que estão no nosso dia a dia e, às vezes, a gente precisa resolver alguma coisa de curto prazo para apagar algum tipo de fogo, para arrumar algum tipo de situação, de coisas que a gente não estava prevendo, não são do nosso cotidiano – dentro do nosso negócio. C: Muitas vezes a gente prefere aquelas ações pré-planejadas, para atingir um objetivo de curto prazo [...] para poder suprir aquilo que já está autorizado e não sobra tempo para se desenvolver em outras atividades.
Família de códigos: Estratégia de prospecção de oportunidade	
11. Mecanismo cultural de EPO	---- Não foram verificados fatores identificados como mecanismo cultural de EAVC ----
12. Mecanismo Estrutural de	D: A gente tem uma preocupação bem grande com a formação das pessoas, ao invés de buscar no mercado pessoas que já estão posicionadas, que já estão

EPO	<p>qualificadas, que já estão em um nível de experiência muito alto, a gente na verdade busca pessoas que têm um perfil bacana, um perfil de aprendizagem, um perfil de empreendedor também, para que a gente possa desenvolver essas pessoas aqui dentro, e mesmo assim, a gente contratou uma pessoa que já é mais experiente em nível de carreira, que tem uma formação boa com mestrado, pra ajudar a conduzir essa garotada que trabalha aqui dentro. A gente entrou recentemente com mecânicas de trabalho, de gestão estratégica.</p> <p>D: Há poucos meses atrás, as coisas deviam surgir pela hierarquia máxima da direção. Era eu quem falava o que precisava ser feito e delegava a atividade aos colaboradores. Hoje em dia está muito diferente, o que a gente faz é mostrar que estamos com o objetivo de alcançar tal resultado e perguntamos a eles o que eles vão fazer. Então, as propostas estão partindo deles a partir de agora, e tudo aquilo que é aprovado, é desenvolvido em uma estrutura muito formalizada de projetos. Nosso layout inclusive está pensado nesse sentido, onde existe um local de trabalho em que todo mundo possa interagir, consegue conversar ao mesmo tempo, tem sofá dentro das salas de trabalho, a gente tem uma sala de TV super bacana, super espaçosa, toda ligada com wireless e projeção, enfim, tudo pra que a gente possa fomentar esse compartilhamento de informação.</p> <p>D: Como a gente não tem tantos funcionários assim, a gente não tem exatamente um organograma no sentido de hierarquia, mas existe, sim, existe a diretoria, existe a gerência e existe o gestor, a diretora estratégica – que é uma pessoa que foi contratada recentemente –, ela entra em um cargo mais de direção. E hoje em cada departamento tem uma gestão, gestão de marketing, financeiro, atendimento, implantação. E existe um novo planejamento de que conforme o próprio crescimento da empresa, de certa forma em termos de metas, e até de plano de carreira, a gente abre espaço para um quadro gerencial, a gente busca essa pessoa que já está aqui dentro, com um novo patamar de salário e de liderança, e contrata outra pessoa para suprir a necessidade desse ambiente de trabalho. Agora, para os projetos, de acordo com o rumo do projeto, a gente também tem uma hierarquia, depende do que se está mudando nesses projetos, ele é liderado por uma pessoa, então essa pessoa tem esse cargo de gerente do projeto, e tem que fazer toda a direção estratégica dele, e então é feita a composição de outros elementos que cooperam com esse projeto.</p>
13. Mecanismo operacional de EPO	<p>D: A gente tem um projeto que é um planejamento bem estruturado, do que a gente quer para os próximos cinco anos muito claros, e não tão claros nos próximos anos a partir de cinco anos. Então tudo aquilo que de alguma forma começa a desviar essa ideia, é na maioria das vezes discutido onde será feita alguma modificação, e mesmo que se de alguma forma ainda existam possíveis danos – mas muito pouca alteração é feita –, então isso já foi pensado como deveria ser. A gente tem algumas metas realmente muito formalizadas que a gente não abre mão, principalmente na parte de resultados, quantidade de unidades, quantidade de alunos, e existe certa liberdade para o planejamento, para que a gente atinja os objetivos de diversas maneiras.</p> <p>C: [...] outros departamentos requisitam trabalhos para o setor de marketing, isso faz parte. Quando é solicitado e é bem conversado e discutido não tem problema nenhum, é para alcançarmos um objetivo lá na frente, então a gente tem que fazer aquilo. Aquele trabalho ou aquele profissional vai ajudar para que aquele departamento alcance o objetivo dele. Acontecem certas urgências! Como já aconteceu, por exemplo, o setor de expansão, que contava com o marketing por causa de livros e para a impressão de materiais e de livros. Se o marketing</p>

	<i>não desse a devida importância, como que a empresa iria atingir o objetivo de gerir novas escolas, não é? Então, às vezes pode atrapalhar, mas temos que buscar o objetivo da empresa.</i>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem individual	
14. Processo cognitivo	<p>D: [...] <i>mas muitas vezes existem milhões de variáveis que estão no nosso dia a dia, e às vezes a gente precisa resolver alguma coisa de curto prazo para apagar algum tipo de fogo, para arrumar algum tipo de situação, de coisas que a gente não estava prevendo, não são do nosso cotidiano – dentro do nosso negócio.</i></p> <p>C: <i>Se o marketing não desse a devida importância, como que a empresa iria atingir o objetivo de gerir novas escolas, não é? Então, às vezes pode atrapalhar, mas temos que buscar o objetivo da empresa.</i></p>
15. Intuição do indivíduo	C: [...] <i>nós aprendemos em todos os relacionamentos, por exemplo, com os fornecedores, quando temos problema com prazo de entrega e já conhecemos o fornecedor, nós pedimos com uma semana de antecedência, ou temos mais de um fornecedor para esse item e acompanhamos o pedido para cumprir o prazo de entrega...</i>
16. Competências pessoais	<p>D: [...] <i>doze funcionários, e todos com um nível bem bacana. São pessoas que estão estudando Inglês, ou formadas, com especialização e um bom nível intelectual e cultural. Contratamos um gestor com mestrado para ajudar a desenvolver o pessoal.</i></p> <p>D: <i>Hoje a empresa procura um perfil jovem, porque a gente procura sempre colocar cabeças novas aqui pra poder nos trazer boas ideias, boas informações, de forma a potencializar o mercado.</i></p>
17. Interpretação	<p>C: <i>A gente estava com um grande fornecedor, o maior do país, e não estava resolvendo, não estava atendendo, e eu preferi ir para um do Sul do país que me foi muito bem recomendado.</i></p> <p>C: [...] <i>fazemos uma avaliação dos fornecedores e atribuímos uma nota. O fornecedor abaixo de tal nota é ruim, e para tal nota a gente vai rever o caso. E até aconteceu de um fornecedor que estava nos dando muito problema, e aí chegou uma hora que decidimos que não dava mais e que iríamos trocar.</i></p> <p>C: [...] <i>nós aprendemos em todos os relacionamentos, por exemplo, com os fornecedores, quando temos problema com prazo de entrega e já conhecemos o fornecedor, nós pedimos com uma semana de antecedência, ou temos mais de um fornecedor para esse item e acompanhamos o pedido para cumprir o prazo de entrega...</i></p> <p>R: <i>Há interação com outros setores, nós conversamos e fazemos sugestões de maneira informal. As pessoas aceitam, mas não é só por isso que vão implantar o que você sugeriu. Temos pessoas com experiência e você não vai ignorar o que ele está falando, você vai ouvir e aprender. Você pode até argumentar, falar de como está à situação, quem está certo ou errado, dar sugestões, etc.</i></p>
18. Base da aprendizagem	D: <i>A Academia Washington é uma escola de Inglês que foi fundada há mais de 50 anos atrás, em 1963, foi fundada pelo meu pai, e ao longo desse tempo ele veio desenvolvendo as atividades de uma forma local. Ele montou a</i>

	<p><i>escola, montou a marca, por não ter naquela época produtos metodológicos, materiais didáticos, até técnicas de ensino que suprissem aquilo que ele buscava, ele mesmo desenvolveu as técnicas dele, e, conseqüentemente, material didático, exercícios, enfim, toda a estrutura metodológica que envolve o ensino.</i></p> <p><i>D: Foi dada uma nova roupagem para todo o negócio, mas aproveitando tudo aquilo que foi o forte da escola desde sempre, que foi a qualidade metodológica, qualidade de material, qualidade de ensino. Preocupados com a educação, com a cultura, então a gente procurou não perder essa essência, mas colocar a ideia de um nível comercial diferente.</i></p> <p><i>C: Hoje, na execução de um projeto, definimos o escopo do cliente ou daquele que solicitou, quais são as diretrizes e tudo que tem que ser desenvolvido. Depois da aprovação e no encerramento existe um campo de aprendizagem desse projeto, onde a gente procura cadastrar tudo aquilo que a gente desenvolveu internamente.</i></p> <p><i>C: [...] a gente utiliza esses conceitos, como, por exemplo, o FNQ [programa de qualidade], para que a gente possa, através dessas técnicas, se orientar em como a gente vai desenvolver as coisas aqui dentro.</i></p> <p><i>C: Quando temos projetos estruturados, nós podemos, no final de cada projeto, registrarmos as lições aprendidas, e essas lições aprendidas são bem ricas até quando o projeto não vai pra frente, a gente guarda, a gente retém.</i></p>
19. Avaliação	<p><i>D: Na situação da abertura de novas unidades, de novos licenciadores, a gente percebe que existem dois fatores que travam as decisões das pessoas. [Fatores sociais], por exemplo, a Copa do Mundo aqui foi um momento onde a gente percebeu que ninguém tomou decisão nenhuma nesse período, agora, na semana seguinte que acabou a Copa, a gente teve quatro conclusões de negociação naquela semana, e eram negociações que a gente já vinha fazendo há bastante tempo. A gente percebe também que hoje os candidatos a franqueados estão muito mais compatíveis em relação a perfil e aos valores da nossa rede, digamos assim. [Fatores externos globais] a visão que a gente tem, é a de como um mercado é mais sensível que outros, então quando a gente vê, por exemplo, que está tendo muita demissão, muito problema devido ao mercado externo, a economia não está legal, então existe um reflexo de imediato do mercado externo em nosso negócio.</i></p> <p><i>C: [...] a gente sente agora, e a gente já sentiu isso no começo com os fornecedores, é quando a gente cresce e o fornecedor estava acostumado com aquele ritmo de trabalho anterior, mais ameno, aí quando você cresce e precisa de mais dinamismo, o “cara” não consegue te acompanhar... E à medida que você cresce, você precisa trocar de fornecedor, pois o antigo não te atende mais.</i></p> <p><i>C: [...] se não tiver aprendizagem, se você comete um erro e não vê esse erro. Você passa por ele de novo, você tem um retrabalho e está perdendo seu tempo refazendo uma coisa que poderia ter sido prevista, porque você já fez isso antes. Qualquer coisa nova ou processo que se erra uma, duas, três vezes, depois disso já é o caso de termos uma análise mais profunda do porquê que se está errando. Se o erro é devido à aprendizagem ou outro motivo.</i></p> <p><i>C: [...] o processo estruturado e documentado ajuda na análise dos problemas...</i></p>

20. Práticas relacionais	<p>D: <i>A gente tem um projeto que é um planejamento bem estruturado, do que a gente quer para os próximos cinco anos muito claros, e não tão claros nos próximos anos a partir de cinco anos. Então tudo aquilo que de alguma forma começa a desviar essa ideia, é na maioria das vezes discutido onde será feita alguma modificação, e mesmo que se de alguma forma ainda existam possíveis danos – mas muito pouca alteração é feita –, então isso já foi pensado como deveria ser. A gente tem algumas metas realmente muito formalizadas que a gente não abre mão, principalmente na parte de resultados, quantidade de unidades, quantidade de alunos, e existe certa liberdade no planejamento para que a gente atinja isso.</i></p> <p>D: [...] <i>quando teve aquele jogo do Brasil contra a Alemanha (aterrorizante!), a gente reuniu a galera pra bater um papo, levantar o que a gente poderia aprender com a nossa falta de atenção, os acertos, os erros, enfim, é uma maneira de sempre poder colocar a cabeça pra pensar.</i></p> <p>C: [...] <i>a empresa incentiva e ajuda na capacitação profissional e graduação. Já foi colocado como objetivo ter parte da equipe com MBA, isso é importante para todos crescerem profissionalmente, trocarmos conteúdo e experiências.</i></p> <p>C: [...] <i>depende da situação, nós podemos sugerir, intervir ou requisitar mão de obra em outros setores. Quanto a requisitar, é muito comum os outros departamentos solicitarem o apoio do departamento de marketing, seja de um assistente para apoio em outro departamento, outra função, ou uma atividade a ser desenvolvida pelo marketing.</i></p>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem coletiva	
21. Distribuição do conhecimento	<p>D: <i>A gente tenta ter um cadastro dos projetos e dos processos, e sempre que se encerra alguma atividade, nós passamos para equipe, para que haja um compartilhamento.</i></p> <p>D: [...] <i>sempre que possível, existe essa formalidade de juntar todo mundo e compartilhar um aprendizado, e isso não se limita só aos projetos que a gente tem aqui dentro. Toda vez que alguém faz um curso, na segunda-feira a gente reúne todo mundo e tira dez minutinhos, pelo menos, pra compartilhar tudo que aquela pessoa aprendeu nesse curso. A pessoa vai a um evento de alguma coisa e traz materiais de lá, experiências, e isso é super bem aceito, pelo menos para mim. A gente procura saber se alguém descobriu algum livro interessante, uma notícia, um artigo bacana, para passar para a galera.</i></p>
22. Relacionamento externo – fornecedores e outros agentes	<p>C: [...] <i>a gente sente agora, e a gente já sentiu isso no começo com os fornecedores, é quando a gente cresce e o fornecedor estava acostumado com aquele ritmo de trabalho anterior, mais ameno, aí quando você cresce e precisa de mais dinamismo, o “cara” não consegue te acompanhar... E à medida que você cresce, você precisa trocar de fornecedor, pois o antigo não te atende mais. A gente tenta conversar com o fornecedor, explicar a importância e tudo mais. Adotamos uma avaliação dos fornecedores e determinamos uma nota, e de acordo com a nota a gente pode rever o caso. Aconteceu de um fornecedor que estava nos dando muito problema e aí chegou uma hora que decidimos que não dava mais e que iríamos trocar. A gente estava com um grande fornecedor, o maior do país, e não estava resolvendo, não estava atendendo, e eu preferi mudar para um fornecedor do Sul do país que</i></p>

	<p><i>me foi muito bem recomendado. Tiveram alguns casos em que a gente trabalhava com um fornecedor e passamos a trabalhar com outros, o que nos trouxe melhorias e até agregou valor.</i></p>
23. Integração do conhecimento	<p>D: Ao mesmo tempo em que sabemos que o inglês já não é mais uma opção de segunda língua, mas sim, uma necessidade para qualquer pessoa que almeja uma carreira profissional, sabemos também que o inglês ensinado nas escolas não satisfaz essa lacuna. Dessa forma, além de um momento de democratização de um serviço antes visto como elitista, abrir uma escola de inglês promete ser um grande negócio para o empresário e na vida de muitas pessoas. Para isso pesquisamos outro tipo de mercado, para a gente optar em não ser mais uma franquia e sim uma rede de licenciamento. E depois a gente licenciou também o material, e ficamos prestando assessoria para as escolas da rede.</p> <p>C: Nossa cultura é bem aberta. Quando está todo mundo junto e você está fazendo o seu trabalho, e tem alguém comentando alguma coisa e você sabe do que se trata, você levanta a mão, fala e discute, compartilha a informação e ajuda a resolver o problema do outro.</p> <p>C: [...] e à medida que você cresce, você precisa trocar de fornecedor, pois o antigo não te atende mais. A gente tenta conversar com o fornecedor, explicar a importância e tudo mais. Adotamos uma avaliação dos fornecedores e determinamos uma nota, e de acordo com a nota a gente pode rever o caso. [...] Se a gente for analisar o valor do que está sendo fornecido, o tamanho da empresa e a sua estrutura, mas a qualidade não atende, não adianta. O fornecedor atual tem valor razoável, mas a qualidade é excelente, muito mais profissional. Se ficávamos em cima do muro com medo de que poderia acontecer alguma coisa de errado ou alguma coisa que prejudicasse a imagem da empresa, agora não, eu fico de olho fechado.</p>
24. Estoque de recursos	<p>D: Indicamos o sistema de licenciamento. Neste modelo de negócio, o empresário recebe todo treinamento operacional, transferência de know-how e apoio, além da liberdade de usar uma bandeira de tradição e toda comunicação visual da marca... A família Academia Washington, há mais de 50 anos, ensina inglês duradouro e de qualidade, em todo o Brasil.</p> <p>D: Desde sua fundação, a Washington do Brasil tem atingido números expressivos. Atualmente a empresa, com 15 colaboradores, conta com mais de 70 unidades, entre próprias e licenciadas, em 13 estados brasileiros.</p> <p>D: [...] outro programa que a gente está implantando agora, se chama I chat, seria o mesmo que “eu converso” ou “eu bato papo”. Em toda última sexta-feira do mês, nós vamos trazer alguém de fora da empresa para que possa compartilhar alguma coisa conosco. Então desde donos de indústrias daqui da nossa região, até o nosso contador, de repente, para falar sobre finanças pessoais, ou alguém que trabalhe em uma corretora de valores para poder nos contar alguma coisa, ou até mesmo chamar um nutricionista para nos dar um cardápio de como nos alimentarmos melhor, são coisas que fogem da rotina, mas que evoluem o aprendizado da nossa empresa.</p>
25. Institucionalização do conhecimento	<p>D: Nós temos aqui a Missão e a Visão formalizadas até 2018. É algo que vai requerer uma revisão até 2018, e até de alguns valores intitulados também. Isso está inclusive disposto no adesivo e na decoração da empresa, na sala de trabalho, então é uma coisa que o tempo todo o pessoal tem acesso e consegue verificar.</p>

26. Memória organizacional	D: <i>Foi dada uma nova roupagem para todo o negócio, mas aproveitando tudo aquilo que foi o forte da escola desde sempre, que foi a qualidade metodológica, qualidade de material, qualidade de ensino, preocupados com a educação, com a cultura. Então a gente procurou não perder essa essência, mas colocar a ideia de um nível comercial diferente.</i>
Família de códigos: Fatores mediadores	
27. Tensão	<p>D: <i>Na situação da abertura de novas unidades, de novos licenciadores, a gente percebe que existem dois fatores que travam as decisões das pessoas. [Fatores sociais], por exemplo, a Copa do Mundo aqui foi um momento onde a gente percebeu que ninguém tomou decisão nenhuma nesse período, agora, na semana seguinte que acabou a Copa, a gente teve quatro conclusões de negociação naquela semana, e eram negociações que a gente já vinha fazendo há bastante tempo. A gente percebe também que hoje os candidatos a franqueados estão muito mais compatíveis em relação a perfil e aos valores da nossa rede, digamos assim. [Fatores externos globais] a visão que a gente tem, é a de como um mercado é mais sensível que outros, então quando a gente vê, por exemplo, que está tendo muita demissão, muito problema devido ao mercado externo, a economia não está legal, então existe um reflexo de imediato do mercado externo em nosso negócio.</i></p> <p>C: [...] a gente sente agora, e a gente já sentiu isso no começo com os fornecedores, é quando a gente cresce e o fornecedor estava acostumado com aquele ritmo de trabalho anterior, mais ameno, aí quando você cresce e precisa de mais dinamismo, o “cara” não consegue te acompanhar... E à medida que você cresce, você precisa trocar de fornecedor, pois o antigo não te atende mais.</p> <p>C: [...] se não tiver aprendizagem, se você comete um erro e não vê esse erro. Você passa por ele de novo, você tem um retrabalho e está perdendo seu tempo refazendo uma coisa que poderia ter sido prevista, porque você já fez isso antes. Qualquer coisa nova ou processo que se erra uma, duas, três vezes, depois disso já é o caso de termos uma análise mais profunda do porquê que se está errando. Se o erro é devido à aprendizagem ou outro motivo.</p>
28. Liderança empreendedora	<p>D: <i>A gente tem uma preocupação bem grande com a formação dessas pessoas. Ao invés de buscar no mercado pessoas que já estão posicionadas, que já estão qualificadas, que já estão em um nível de experiência muito alto, a gente na verdade busca pessoas que têm um perfil bacana, um perfil de aprendizagem, um perfil de empreendedor também, pra que a gente possa desenvolver essas pessoas aqui dentro. A gente contratou uma pessoa que já é mais experiente em nível de carreira, que tem uma formação boa com mestrado, para ajudar a conduzir essa garotada que trabalha aqui dentro. A gente entrou recentemente com mecânicas de trabalho, de gestão estratégica.</i></p> <p>D: <i>De alguma forma a gente incentiva a todo mundo compartilhar informação aqui dentro.</i></p> <p>D: [...] <i>a gente procura valorizar as pessoas aqui dentro, não é uma coisa que a cada atitude a gente vai lá e bate palmas! Mas sempre que há alguma coisa que a pessoa faz e que merece destaque, a gente vai lá e parabeniza a pessoa pelo resultado, manda e-mail. Sempre existe esse tipo de valorização. E quando há alguma coisa que tem que ser corrigida, se for alguma coisa a nível geral,</i></p>

	<i>é dado o comunicado a nível geral, mas se for alguma coisa a nível pessoal daquele funcionário em específico, ele é dado de uma forma mais fechada.</i>
29. Autonomia	<p>C: <i>Nossa cultura é bem aberta. Quando está todo mundo junto e você está fazendo o seu trabalho, e tem alguém comentando alguma coisa e você sabe do que se trata, você levanta a mão, fala e discute, compartilha a informação e ajuda a resolver o problema do outro.</i></p> <p>C: [...] <i>e à medida que você cresce, você precisa trocar de fornecedor, pois o antigo não te atende mais. A gente tenta conversar com o fornecedor, explicar a importância e tudo mais. Adotamos uma avaliação dos fornecedores e determinamos uma nota, e de acordo com a nota a gente pode rever o caso. [...] Se a gente for analisar o valor do que está sendo fornecido, o tamanho da empresa e a sua estrutura, mas a qualidade não atende, não adianta. O fornecedor atual tem valor razoável, mas a qualidade é excelente, muito mais profissional. Se ficávamos em cima do muro com medo de que poderia acontecer alguma coisa de errado ou alguma coisa que prejudicasse a imagem da empresa, agora não, eu fico de olho fechado.</i></p>
30. Pertencimento	<p>C: [...] <i>a gente sente agora, e a gente já sentiu isso no começo com os fornecedores, é quando a gente cresce e o fornecedor estava acostumado com aquele ritmo de trabalho anterior, mais ameno, aí quando você cresce e precisa de mais dinamismo, o “cara” não consegue te acompanhar...</i></p> <p>C: [...] <i>a empresa incentiva e ajuda na capacitação profissional e graduação. Já foi colocado como objetivo ter parte da equipe com MBA, isso é importante para todos crescerem profissionalmente, trocamos conteúdo e experiências.</i></p>
31. Resiliência	<p>C: [...] <i>e à medida que você cresce, você precisa trocar de fornecedor, pois o antigo não te atende mais. A gente tenta conversar com o fornecedor, explicar a importância e tudo mais. Adotamos uma avaliação dos fornecedores e determinamos uma nota, e de acordo com a nota a gente pode rever o caso. Aconteceu de um fornecedor que estava nos dando muito problema, e aí chegou uma hora que decidimos que não dava mais, e que íamos trocar. A gente estava com um grande fornecedor, o maior do país, e não estava resolvendo, não estava atendendo, e eu preferi mudar para um fornecedor do Sul do país que me foi muito bem recomendado. Tiveram alguns casos em que a gente trabalhava com um fornecedor e passamos a trabalhar com outros, o que nos trouxe melhorias e até agregou valor.</i></p> <p>C: [...] <i>se não tiver aprendizagem, se você comete um erro e não vê esse erro. Você passa por ele de novo, você tem um retrabalho e está perdendo seu tempo refazendo uma coisa que poderia ter sido prevista, porque você já fez isso antes. Qualquer coisa nova ou processo que se erra uma, duas, três vezes, depois disso já é o caso de termos uma análise mais profunda do porquê que se está errando. Se o erro é devido à aprendizagem ou outro motivo.</i></p>

Quadro 28 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 4

9.3.5. Codificação dos dados da Empresa 5

Código	Passagens mais relevantes de entrevistas, notas de campo e dados
--------	--

documentais	
Família de códigos: Fatores condicionantes da aprendizagem	
1. Mercado (ambiente competitivo)	<p>D: Há dificuldade dos hospitais e clínicas em manterem equipes especializadas para um serviço de análise radiológica detalhado, de qualidade. Essa dificuldade é atribuída ao alto custo em manter equipes especializadas e ao aumento da demanda por profissionais de radiologia em áreas afastadas dos grandes centros urbanos. Esse aumento de demanda está atrelado ao aumento do poder aquisitivo da população, que passa a ter acesso aos serviços de saúde. A operação do equipamento de radiologia é feita por um técnico, mas a análise radiológica é realizada por um especialista. Os hospitais necessitam desse serviço 24 horas.</p> <p>D: O serviço consiste na análise das imagens do corpo humano, produzidas por equipamentos que escaneiam o corpo e produzem as imagens. Essas imagens são analisadas por um radiologista, e quem opera esses equipamentos é o técnico em radiologia, exceto o equipamento de ultrassonografia, que é o próprio radiologista que opera.</p> <p>D: No ano passado (2014), o mercado deu uma aquecida maior. O conceito de telerradiologia ficou mais claro para as clínicas e hospitais do Brasil, e nós tivemos ao mesmo tempo um aumento muito grande no número de hospitais e clínicas interessadas em contratar a telerradiologia, e um aumento da concorrência, então, nós decidimos investir e aproveitar essa oportunidade que a gente estava esperando para poder crescer.</p>
2. Contexto regional	<p>Após um ano de estudos, os sócios, Dr. Felipe Morais e Dr. Felipe Nirenberg, fundaram, em 2009, a Pró-Laudo, pioneira no País a oferecer o serviço de laudos a distância. Sediados no Rio de Janeiro, com uma filial em São Paulo, atendem todo o território nacional. Possuem 15 funcionários diretos e cerca de 50 indiretos.</p> <p>D: (2013) Aculturação do mercado, com crescimento da demanda e da concorrência.</p>
3. Perfil dos dirigentes	<p>Os Drs. Felipe Morais e Felipe Nirenberg são médicos radiologistas.</p> <p>D: Um médico radiologista, depois de seis anos de faculdade de medicina, estuda mais três anos, ou até mais, uns quatro ou cinco anos para poder ser radiologista. Então, é uma especialidade que analisa as imagens produzidas pelo corpo humano, que aqueles equipamentos que escaneiam o corpo humano produzem. Essas imagens são analisadas por um radiologista.</p>
4. Perfil dos colaboradores	<p>D: É muito difícil prever e detectar num momento de contratação, de seleção, o perfil dos colaboradores. Mas naturalmente, no nosso “trabalhar”, você vai coletando indícios e analisando se a pessoa está disposta a melhorar, se ela é ativa, se ela entende bem o crescimento. Então acho que o dia a dia é o principal momento de selecionar em longo prazo quem são as pessoas certas para trabalhar com você.</p> <p>D: [...] com o tempo há meio que uma seleção natural dos colaboradores, de acordo com os valores deles.</p> <p>D: [...] possuímos uma rede de radiologistas experientes, que prima por laudos detalhados, de qualidade. Por isso, a Pró-Laudo opta por não oferecer laudos de</p>

	residentes.
5. Período crítico	<p>D: <i>Eu havia acabado de iniciar em 2007, e em conversa sobre o futuro da profissão, com os colegas da faculdade... O meu outro sócio se chama Felipe, ele iria a um congresso americano em dezembro de 2007.</i></p> <p>D: <i>Em janeiro de 2008 a gente marcou uma reunião com o Alexandre Ribenboim, que foi nosso terceiro sócio fundador.</i></p> <p>D: (2008) [...] fomos procurar um mentor de empreendedorismo aqui no Rio. O César Salim foi o fundador do Instituto Genesis da PUC do Rio.</p> <p>D: Em 2008 a gente passou o ano inteiro estudando o mercado. A gente viu que para começar a fazer o negócio ou desenvolvíamos a plataforma, ou comprávamos de alguém. Desenvolver iria gastar muito tempo e a gente ainda não sabia ao certo o que iríamos precisar e se teríamos os requisitos necessários. Então a gente decidiu comprar. No Brasil não tinha nada disponível, então nós buscamos lá fora, começamos a conversar com três empresas dos EUA. Uma delas era só fornecedora de tecnologia e duas delas eram o que a gente deseja se tornar, que era uma empresa médica com um grande corpo clínico, mas que tinha desenvolvido sistema próprio e terceirizava esse sistema para empresas menores. Essas duas empresas, inclusive, estavam na NASDAQ com sete ou oito anos de vida, já estavam na bolsa, e a conversa seguiu melhor com uma dessas duas, que foi a Minneapolis Radiology. Era uma empresa que atendia 15% de todos os hospitais do estado, era uma empresa enorme, e nós fechamos o acordo, fomos até Minneapolis, onde é a sede deles, em Dezembro de 2008.</p> <p>D: <i>Em fevereiro de 2009 nós elaboramos o primeiro laudo, na clínica do meu pai inclusive, que é do interior... Em maio de 2009, nós colocamos um stand na Jornada Paulista de Radiologia, foi o primeiro stand de uma empresa de Telerradiologia oferecendo laudo na história do Brasil.</i></p> <p>D: <i>Em 2012 nós contratamos um terceiro diretor, o Renan, para cuidar primeiro da área de processos e operações, e posteriormente do financeiro.</i></p> <p>D: (2012) [...] a gente parou de ser apagador de fogueira e passou a ser detetive de causa base. A gente conseguiu dar uma estruturada boa aqui na empresa e crescer organizado.</p> <p>D: (2013) Aculturação do mercado, com crescimento da demanda e da concorrência. O Sócio Alexandre Ribenboim passa a desenvolver o marketing da empresa.</p> <p>D: (2014) Dobramos de tamanho, e hoje em dia a empresa tem um escritório aqui no Rio, e nós chegamos a pensar em montar uma central de laudo. Mas com a melhora no processo de gestão da equipe de radiologia, hoje em dia a gente está com todos os radiologistas trabalhando em casa, tem dez profissionais também que estão fora do Brasil, são brasileiros que foram morar fora. E hoje em dia a gente usa o escritório mais para atividade administrativa. Toda atividade e operações, inclusive do pessoal de atendimento e de suporte, pode ser feita toda de casa, remota, então, hoje em dia nós estamos com cerca de 40 a 50 radiologistas 100% remotos.</p>
Família de códigos: Estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva	

6. Mecanismo cultural de EAVC	C: [...] <i>em algumas áreas o pessoal não se sente apto ainda a tomar certas decisões. Eu, particularmente com os setores que eu tomo conta, tem um em particular que é o setor de produção, que o pessoal tem medo de realizar algum gasto errado, então eles acabam se reportando a mim antes de tomar alguma decisão. O que eu tento fazer é deixá-los bem tranquilos, mas o pessoal ainda tem um pouco de receio de que se algo der errado a gente faça algum tipo de repressão, aponte aquele erro. Mas estamos trabalhando para mudar isso.</i>
7. Mecanismo estrutural de EAVC	D: [...] <i>a gente reúne o pessoal de desenvolvimento e diretoria, e a gente faz um estudo de retorno e também de mercado, dessa ideia nova, e vota por avançar ou não. A produção é envolvida em um nível mais posterior. A idealização é feita por uma equipe, o processo de idealizar a solução é feita por uma equipe, e depois uma pessoa fica encarregada da implementação.</i>
8. Mecanismo operacional de EAVC	D: <i>Toda atividade e operações, inclusive do pessoal de atendimento e de suporte, pode ser feita toda de casa, remota, então. Hoje em dia nós estamos com cerca de 40 a 50 radiologistas 100% remotos.</i>
9. Limitadores da aprendizagem	D: [...] <i>em uma empresa pequena você não tem todas as competências, propriamente ditas, você tem que buscar fora. Eu acho que as duas coisas são complementares, a compra de conhecimento mais a evolução de quem está dentro da organização.</i> C: [...] <i>uma hora o colaborador vai alcançar seu limite aqui na empresa, vai bater no teto e eu vou ter que contratar outra pessoa, não tem jeito!</i> C: <i>Atuar em setores fora de sua expertise traz complicações. Eu não tinha como discutir o caso quando um cliente discordava do nosso laudo, eu não podia fazer isso e era um problema que eu não conseguia resolver, e não conseguiria aprender. Isso foi se acumulando. Foi quando eu assumi outra área.</i>
10. Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva	Não foram identificadas passagens relacionadas à armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva.
11. Mecanismo cultural de EPO	D: [...] <i>em maio de 2009 nós colocamos um stand na Jornada Paulista de Radiologia. Foi o primeiro stand de uma empresa de Telerradiologia oferecendo laudo na história do Brasil, e na época a gente tinha que ensinar o novo mercado, que ainda não estava pronto pra consumir o que a gente estava vendendo. As pessoas perguntavam se a gente vendia sistema, se éramos empresa médica, o que a gente era afinal. Então nós passamos por esse processo de homogeneização de mercado, crescendo.</i> D: <i>Quando a gente olha para uma empresa médica, a inovação do ato médico realmente é algo muito complexo, que exige N passos, mas o ato médico é um dos processos que a gente tem aqui dentro da empresa. Existem N outros processos dentro de empresas médicas, que muitas vezes podem ser negligenciados, mas que são grandes fontes de criação de valor. Só para dar um exemplo, essa célula de gestão de projetos foi uma grande fonte de geração de valores aqui para a empresa, mas que nada tem a ver com a atividade médica, do lado médico em si. É uma coisa que a gente enxerga, mas as empresas médicas tradicionais muitas vezes ignoram determinados processos, que podem gerar valores, e passam a tentar exaustivamente gerar valor com estudos de processos médicos. E aí envolve grandes tecnologias, grande investimento, quando na verdade coisas mais simples e menores poderiam gerar valor também.</i>

	<p>D: <i>Nessa história que a gente passou, o aprendizado faz parte tanto quanto as realizações. A aprendizagem é uma coisa constante e serviu como base para a gente conseguir criar o que criou.</i></p>
<p>Família de códigos: Estratégia de prospecção de oportunidade</p>	
12. Mecanismo Estrutural de EPO	<p>D: [...] <i>um trabalho desenvolvido pelo Renan, que foi contratado. Ele vinha de uma consultoria de projetos de onde trouxe isso para a gente. E junto foi contratado também um engenheiro de produção, o Rodrigo, e eles dois estruturaram uma célula de gestão de projetos aqui na empresa. É um sistema daquela empresa Zorro, que é uma empresa que fornece N serviços de gestão de clientes, gestão de projetos. E aí esse sistema de gestão de projetos, ele é baseado no Zorro Project. Eu acredito que temos uns 80 projetos que foram sendo implantados desde o ano passado. Nós fizemos a implantação dessa célula e lá nós gerenciamos todos os projetos. Tanto os que são do dia a dia, quanto os projetos de melhorias, assim nós conseguimos aumentar a qualidade do que a gente faz.</i></p> <p>D: [...] <i>dependendo da maturidade de cada área e do momento de cada área, paramos de apagar incêndio e começamos a pensar em médio e longo prazos. Por exemplo, apesar de as coisas estarem estruturadas, pela dinâmica do ecossistema que a gente vive, às vezes a empresa pode crescer muito rápido, e ela vai requerer atividades operacionais de pessoas que estavam simplesmente focadas em atividades mais gerenciais, e ao mesmo tempo deslocar o foco da atividade de uma área para outra. Por exemplo, se a empresa cresceu, aumentou o número de pedidos, a equipe de coordenação médica vai focar mais em contratar mais médicos, mas também vai ter que voltar a fazer o volume grande de laudos. Então assim, é uma coisa dinâmica.</i></p> <p>D: <i>Sim, cada líder, de cada área, direciona um pouco os colaboradores para algum caminho. Esse processo é informal, é baseado nos projetos, mas é formalizado na gestão de projetos. Por exemplo, tem um projeto de entender o comportamento da demanda, então ele está formalizado, mas as pessoas que estão participando do projeto vão escutar e são orientadas sobre como fazer o processo de demanda.</i></p>
13. Mecanismo operacional de EPO	<p>D: <i>Para solucionar problemas, a gente estuda o tema, tanto em livros quanto em websites. Hoje em dia tem bastante fonte de informação, tanto gerencial quanto de inovação. E através de contatos também a gente busca certa conjunção das pessoas, de tentar buscar soluções para problemas antigos, buscar soluções que muitas vezes são novas para você, mas que muitas vezes aquilo é antigo em outra situação, então isso é muito estimulado. O problema raramente fica parado, a gente fica o tempo todo tentando resolver.</i></p> <p>D: [...] <i>é importante que os colaboradores que estão ali dentro tenham aprendizagem interna e que evoluam ao longo do tempo. O que eles aprendem durante o dia a dia é fundamental para que a empresa mantenha um nível de crescimento adequado, porque quanto mais a empresa cresce, aumenta a demanda por gente de fora, de gestão, operacional, de tecnologia, o que não teve no início se torna necessário.</i></p> <p>D: <i>A gente tem um ambiente muito livre para discussão, de como fazer melhor, trazer experiência de fora, experimentar e errar. Então a gente tem bastante coisa aqui na empresa em termos de melhorias.</i></p>
<p>Família de códigos: Prevalência da aprendizagem individual</p>	

14. Processo cognitivo	<p>D: <i>Então se eu tenho uma pessoa que ao longo do tempo evolui e aprende, eu consigo fazer com que ela abra novas portas na empresa, eu consigo ter estabilidade em áreas que eu não tinha antes.</i></p> <p>D: <i>Meu pai era do interior e o pai dele aqui na cidade do Rio, então a gente discutiu a possibilidade de criar alguma coisa, e aí surgiu a ideia de conectar os médicos radiologistas que ficam nas grandes cidades, que eram nossos professores, e nós víamos um grande número de médicos muito bem formados em radiologia que estudavam bastante, davam aula em congressos, publicavam artigos, e ao mesmo tempo nós víamos muitas ofertas de trabalho no interior, distante das grandes cidades.</i></p>
15. Intuição do indivíduo	<p>Durante seus períodos de residência, os médicos radiologistas Dr. Felipe Morais e Dr. Felipe Nirenberg verificaram a dificuldade dos hospitais e clínicas em manterem equipes especializadas para um serviço de análise radiológica detalhado, de qualidade.</p> <p>D: <i>[...] existiam anúncios na minha época do hospital universitário oferecendo trabalho, e cada vez mais os residentes iam trabalhar porque as pessoas estavam tão desesperadas em contratar médicos radiologistas que acabavam contratando os profissionais antes de se formarem. E aí surgiu a ideia de tentar disponibilizar essa mão de obra qualificada, que era mais disponível nos grandes centros e em instituições de ensino, para locais onde essa mão de obra não era tão fácil de ser encontrada, era escassa.</i></p> <p>D: <i>Eu acho que a cultura organizacional é um processo muito vivo, é muito mais vivo do que a literatura e os textos explicam, porque quando você passa por essa experiência, você percebe que realmente você tem crenças e valores que não mudam, mas na empresa diferentes culturas se misturam, o ambiente muda e você aprende a aprender.</i></p> <p>C: <i>[...] coisas que eu não tinha como aprender, eu não tinha como discutir o caso quando um cliente discordava do nosso laudo, eu não podia fazer isso e era um problema que eu não conseguia resolver, e isso foi se acumulando. Havia várias situações nesse sentido, e cada vez fui percebendo mais isso, e ao mesmo tempo eu percebia que a área de estrutura carecia de conhecimentos que eu poderia agregar. Então em uma das reuniões de conselho, eu propus que eu trocasse de área, porque eu achava que eu ia agregar mais valor na área de estrutura...</i></p>
16. Competências pessoais	<p>Para aprimorar a operação e a gestão, os sócios buscaram profissionais das áreas administrativa e tecnológica. Essa aquisição de mão de obra proporcionou rápida alavancagem da empresa. Sediada no Rio de Janeiro com uma unidade em São Paulo, essa média empresa possui 15 funcionários diretos e cerca de 50 indiretos, e atende todo o território nacional.</p> <p>C: <i>[...] eu propus que eu trocasse de área, porque eu achava que ia agregar mais valor na área de estrutura... Já o Moraes, que é médico, conhece toda a operação.</i></p> <p>D: <i>[...] você tem crenças e valores que não mudam, mas na empresa diferentes culturas se misturam, o ambiente muda e você aprende a aprender.</i></p> <p>D: <i>[...] com a capacidade do colaborador de aprender e se desenvolver, ele</i></p>

	gera equilíbrio que sustenta o crescimento da organização.
17. Interpretação	<p>C: [...] eu lido com o erro de maneira bem natural, eu acho que nossa margem é de 10% e considero uma coisa do dia a dia mesmo, e ocorre por pressão, por falta de conhecimento mesmo. Até porque somos uma empresa pequena e eu não posso contratar os melhores dos melhores para cada cargo. Nós temos um responsável pelo financeiro também, então diante do que nós temos essa margem é aceitável.</p> <p>C: [...] eu percebia que a área de estrutura carecia de conhecimentos que eu poderia agregar...</p> <p>D: Depois que a gente parou de ser apagador de fogueira e passou a ser detetive de causa base, a gente conseguiu dar uma estruturada boa aqui na empresa e crescer organizado.</p> <p>D: Começamos realmente a crescer, eu acho que foi com a maturidade em relação aos nossos processos e bastantes discussões. A gente tem um ambiente muito livre para discussão, de como fazer melhor, trazer experiência de fora, experimentar e errar. Então a gente tem bastante coisa aqui na empresa em termos de melhorias. Acredito que seja um processo lento, com a entrada das pessoas, a mistura das experiências e com o amadurecimento em relação ao que a gente quer e para onde a gente quer ir, e o que a gente está disposto a fazer. Foi nesse amadurecimento que a gente conseguiu espaço para conseguir evoluir.</p> <p>D: [...] os valores não mudam, mas o ambiente, ele muda muito, então quando a empresa está em um ambiente muito dinâmico, poder acreditar que você tem que aprender a aprender é mais importante que saber as coisas de início.</p>
18. Base da aprendizagem	D: O aprendizado hoje em dia, nessa formação dinâmica, é você saber aprender e estar disposto a aprender. Isso é tão importante quanto saber fazer alguma coisa. Não se diferencia mais uma pessoa que é capaz de fazer e uma que é capaz de aprender. Hoje em dia já não tem mais uma distância tão grande porque a partir do momento que a pessoa está disposta a aprender, e tem acesso à informação como tem hoje em dia, ela dá uma socializada no conhecimento e aí passa a ser questão da disposição de cada um e saber aonde ele quer chegar, botar metas e se comprometer com o processo de aprendizado.
19. Avaliação	<p>D: [...] quanto mais eu invisto em treinamento, mais eu tenho retorno através dos meus colaboradores.</p> <p>D: [...] a gente desenvolveu um ciclo de feedback relacionado à performance, melhoria e bônus por metas.</p> <p>D: [...] aprender a aprender é mais importante que saber as coisas de início. Isso faz com que seja mais fácil adaptar-se e enfrentar ambientes instáveis e oportunidades que de outra forma, por acreditar que você não estivesse preparado ou não pudesse fazer aquilo naquele momento, ou por medo, você não pudesse aproveitar essas oportunidades.</p> <p>D: Eu acredito que é impossível se manter isolado do que está acontecendo. Temos influência externa, dos colegas de serviço. Eu acredito que existe o aprendizado aqui dentro, mas eu não sei formalmente passar a extensão disso na empresa, não cheguei a parar pra pensar no impacto disso hoje em dia, do</p>

	<p><i>montante de aprendizado que temos... O aprendizado, eu acho que ele ocorre de uma maneira não muito formalizada.</i></p> <p>D: Hoje em dia o acesso ao conteúdo é muito facilitado, você tem diversas fontes. Somos quase soterrados de informação! Essa curadoria de conteúdo é uma coisa que cada um acaba fazendo por si próprio, não existe uma pessoa que faça essa curadoria, compile e organize isso. Mas eu falo por mim mesmo, é um aprendizado e o tempo todo você tem que estar vigiando se você não está soterrado de informação e o que é interessante ou não. Acho que são coisas da atualidade!</p> <p>C: [...] em uma empresa pequena, o que acontece muitas vezes é que muitas competências não existem dentro da empresa, e o que a gente faz é simplesmente buscar fora. Meu exemplo é um caso disso, o Moraes mesmo não tinha um conhecimento dentro da empresa em gestão de processos, então não dependia da evolução dele, das habilidades dele, e sim de trazer alguém de fora com essa habilidade, com essa competência para implementar isso dentro da empresa.</p> <p>C: Foi uma autoavaliação crítica minha. Eu ficava muito incomodado, e sempre fiquei na verdade, em passar o problema para o outro. Eu nunca gostei disso, eu sempre gostei de se o problema é meu, eu resolver, só que infelizmente na área de operações eu não tinha conhecimento médico para resolver, 30% dos meus problemas eram relacionados à radiologia...</p>
20. Práticas relacionais	<p>D: É cultura da empresa de que a melhoria e a sugestão de como fazer melhor não têm nível hierárquico, ela vem tanto de baixo para cima quanto de cima para baixo. Todos os níveis têm acesso a discutir, de acordo com o que a pessoa está disposta a investir na empresa.</p> <p>D: A gente sabe que existe o erro a partir do momento que foi tentando acertar. Faz parte da vida e tem que ser buscada incansavelmente a correção das causas. A gente lida com o erro dessa forma. Depois que a gente parou de ser apagador de fogueira e passou a ser detetive de causa base, a gente conseguiu dar uma estruturada boa aqui na empresa e crescer organizado.</p> <p>D: Hoje em dia a gente tem um ciclo de feedback relacionado à performance, melhoria e bônus por metas, e fora isso é bastante valorizada aqui dentro da empresa uma cultura de feedback onde as pessoas ouçam o que pode ser melhorado e que tenham uma reação positiva em relação a isso. Todo mundo espera isso dos outros, é bastante comum essa troca de ideias e melhorias, porque a gente tem uma cultura de bastante sensibilidade.</p> <p>C: [...] há um tempo eu estava fazendo uma vez por semana três horas de treinamento com o pessoal da minha equipe financeira, contra erros de lançamento do dia a dia, de contas a pagar e contas a receber. Uma pessoa absorveu e continuou bem, e a outra pessoa continuava recorrentemente cometendo os mesmos tipos de erros por falta de atenção, falta de cuidado. E mesmo tentando dar tempo, fazendo junto e várias tentativas, eu desliguei essa pessoa da empresa porque a gente estava perdendo muito mais tempo corrigindo e deixando algumas coisas para trás do que efetivamente indo adiante, enquanto que o outro colaborador, nos mesmos termos, conseguiu aprender o que estava sendo passado e reduzir vertiginosamente o número de erros, em torno de 90% de redução.</p> <p>C: [...] em relação a metas quem tem é a área de vendas, e uma comissão em</p>

	<p>cima disso. Já todos os outros colaboradores, a gente criou uma avaliação de desempenho que é aplicada de seis em seis meses. Como funciona essa avaliação de desempenho: a gente tem uma regra que é a seguinte, para existir bônus por desempenho, a empresa tem que ter atingido pelo menos 80% do seu faturamento previsto para aquele período. Então, uma vez que a empresa tem esses 80%, funciona de duas formas: entre 80% e 100%, automaticamente o colaborador ganha 25% do salário de bônus, e acima de 100% ele ganha 50% do salário de bônus, isso a cada seis meses e pelo faturamento. Além do faturamento, tem a análise do diretor. Então, se eu analisar e ver que ele foi muito bem, se a gente tiver entre 80% e 100% do faturamento eu posso dar até mais 25% de bônus pelo desempenho dele, e acima de 100%, eu posso dar até mais 50% de bônus pelo desempenho, ou seja, ele no máximo ganha meio salário entre 80% e 100% de faturamento, e até um salário de bônus se a gente bater 100% do faturamento previsto, ou seja, existe um acompanhamento, e a meta dele está atrelada tanto ao desempenho da empresa quanto ao desempenho individual dele. Ele ganha de meio a um salário a cada seis meses dependendo do nosso faturamento.</p>
<p>Família de códigos: Prevalência da aprendizagem coletiva</p>	
<p>21. Distribuição do conhecimento</p>	<p>D: [...] a gente compartilha também algum conteúdo interessante, compartilha com os colaboradores e às vezes bate papo sobre aquele assunto. Ainda não tem um ciclo formal de aprendizado aqui. A gente até tentou fazer um clube do livro, que cada um iria ler um livro, e a cada X tempo iriam apresentar e discutir o livro, mas informalmente isso acontece aqui na empresa, no processo do dia a dia. Como está todo mundo aprendendo junto, independente do estágio que a pessoa esteja na empresa, se é um fundador ou se a pessoa é nova na empresa. Pela característica dinâmica, eu acredito que todo mundo aproveita a oportunidade de aprender com o que faz.</p> <p>C: Sim, a gente compartilha muita informação, mas não todas. Foi como eu te falei, a gente tem um e-mail chamado Equipe Pró-Laudo, e esse e-mail tem todos os colaboradores da empresa. E recorrentemente nós fazemos alguma ação legal, pelo menos uma vez por semana tem alguém informando o que está acontecendo.</p> <p>C: Então, em termos de treinamento a gente não está bem estruturado em relação a isso. A gente é muito mais ligado em cursos e treinamentos dos nossos radiologistas, que são as pessoas que estão na ponta, que atendem o cliente, do que internamente. Mas como eu falei, o conhecimento é muito passado adiante. Recentemente, tem um colaborador que eu estou tentando passar como se faz o fluxo de caixa. Então, eu expliquei como eu uso o fluxo de caixa, passei alguns artigos, passei uma tese de mestrado, mas não é um curso formal, entende. Acho que a gente não tem muito essa questão de treinamento formalizado, é muito mais uma questão de passar adiante o nosso conhecimento e propor algumas leituras, e acompanhar isso de perto do que propor um programa de treinamento formal.</p>
<p>22. Relacionamento externo – fornecedores e outros agentes</p>	<p>A Pró-Laudo buscou parceria no exterior para infraestrutura com a Virtual Radiologic – maior empresa de telerradiologia do mundo.</p> <p>D: [...] e a conversa seguiu melhor com uma dessas duas, que foi a Minneapolis Radiology. Era uma empresa que atendia 15% de todos os hospitais do estado, era uma empresa enorme, e nós fechamos o acordo, fomos até Minneapolis, onde é a sede deles, em Dezembro de 2008.</p>

	<p>D: [...] a gente é muito aberto a experimentar soluções diferentes para os nossos problemas, discutir, aplicar, e a solução muitas vezes vai contaminando as outras áreas da empresa, isso é muito frequente.</p> <p>D: [...] acredito que é impossível se manter isolado do que está acontecendo...</p> <p>D: [...] só que dois médicos jovens, com pouco tempo de formados, para abrir um negócio e criar um mercado do zero, realmente a gente não tinha conhecimento, então nós fomos procurar um mentor de empreendedorismo aqui no Rio. O César Salim foi o fundador do Instituto Genesis da PUC do Rio. E aí nós fomos conversar com ele, e ele nos comentou que realmente tínhamos uma ideia, e realmente havia chance de se tornar um negócio, mas que nos faltavam duas coisas: a primeira era a visão de tecnologia que iríamos precisar, por se um mercado muito tecnológico, e segundo lugar, maturidade em gestão de negócios, mas que ao olhar dele era um momento único no mercado, que estava precisando de um participante, que nós não poderíamos perder tempo aprendendo essas duas coisas, e então ele sugeriu uma terceira pessoa envolvida.</p> <p>D: [...] a gente marcou uma reunião com o Alexandre Ribenboim, que foi nosso terceiro sócio fundador, ele é engenheiro da computação. Ele tinha, em 1994, aberto uma empresa que fabricava portais para empresas. Então ele ia às empresas – Bradesco, Petrobras – explicar o que era internet, fazer palestras. E nessa época de palestras ele comentava que a internet poderia algum dia ser usada por algum médico para analisar um exame de outro local. Então, quando a gente chegou com a ideia pra ele, fez sentido, porque ele era meio que pastor da internet, meio evangelizador. Então ele levantou essa empresa, vendeu essa empresa antes da bolha, ficou um tempo sendo consultor de negócios de tecnologia, abriu a Casa do Saber, que é um centro de aulas de filosofia, cultura, colocou para funcionar. E aí estava em um novo período profissional, quando a gente apareceu e ele topou tocar o negócio com a gente.</p> <p>D: Na época nós éramos dois médicos residentes com um ano, dois anos de formados. Não tínhamos conhecimento de negócio, e a gente decidiu fazer o seguinte: o meu outro sócio se chama Felipe, ele iria a um congresso americano em dezembro de 2007, e ele falou: vou ao congresso, vou ver como que é isso lá e quando eu voltar, a gente conversa. E aí ele voltou com bastante material, e comentando que lá os stands eram do tamanho do stand dos grandes fabricantes – Toshiba, GE, Philips. Então era um negócio grande realmente, e aí a gente decidiu tocar e fazer isso acontecer no Brasil.</p>
23. Integração do conhecimento	<p>D: As contribuições individuais sempre são aceitas e estimuladas no dia a dia, e aí analisamos sua aplicação, mas sempre agrega.</p> <p>D: [...] com o trabalho conjunto, reduzimos o tempo de entrega de um laudo de emergência. Por exemplo, uma tomografia no hospital demora até duas horas, e hoje em dia nós somos capazes de oferecer um laudo em um prazo médio de 27 minutos.</p> <p>D: Durante uma dessas consultorias, a gente formalizou o que a Pró-Laudos espera da equipe e o que a equipe pode esperar da Pró-Laudos também. Foi feito um esboço de um projeto de melhoria de atendimento, e isso estava meio que subliminar. Então, foi compilado para ser discutido, e isso se tornou um documento, que é amplamente divulgado para todos os colaboradores da empresa para nortear o comportamento, a cultura e as nossas decisões, que</p>

	<p>também são baseadas nesse código de valores.</p> <p>D: [...] contratamos um terceiro diretor, o Renan, para cuidar primeiro da área de processos e operações. Depois ele passou para a área administrativa e financeira, porque ele é administrador de empresas e tinha um conhecimento complementar.</p> <p>D: Durante esse tempo, o Alexandre ficou como conselheiro e também ajudando nessa nossa formação como empreendedores. Nós contamos também com outras pessoas que ajudaram: escritórios de advocacia, contabilidade, consultor que ajudava a gente a passar por esse processo de aprendizado. E aí, no ano seguinte, a gente contratou várias pessoas, a empresa foi crescendo.</p> <p>D: A estrutura física, a gente começou trabalhando de casa, porque como é uma empresa muito baseada em soluções avulsas, nós não tínhamos a necessidade de ter um escritório físico no começo da empresa. Então, nossa garagem foi meio que o nosso quarto assim, quando começamos a trabalhar. Então trabalhamos em casa.</p> <p>D: [...] nós tivemos ao mesmo tempo um aumento muito grande no número de hospitais e clínicas interessadas em contratar a telerradiologia, e um aumento da concorrência. Então, nós decidimos investir e aproveitar essa oportunidade que a gente estava esperando para poder crescer.</p> <p>C: [...] em uma das reuniões de conselho, eu propus que eu trocasse de área, porque eu achava que eu ia agregar mais valor na área de estrutura, e o Moraes, que era médico, já conhecia a operação toda.</p> <p>D: [...] A competência precede o conhecimento. Existem trade offs que você deve escolher – tomar decisão.</p>
24. Estoque de recursos	<p>A telerradiologia consiste na análise das imagens e emissão de laudos a distância – via <i>internet</i>, para exames de raios-x, mamografia, densitometria, tomografia e ressonância. Através da telerradiologia, a Pró-Laudo oferece o reforço médico e a infraestrutura que suprem a ausência temporária ou a escassez de radiologistas. Isso permite a ampliação dos serviços nas unidades de imagem, conferindo ao atendimento mais qualidade, com laudos entregues em curto prazo. A empresa oferece ao cliente uma linha direta, com suporte médico e técnico durante as 24 horas do dia. Uma equipe de radiologistas mantém-se a postos para discutir os casos com os médicos solicitantes e tirar dúvidas com os técnicos que realizam os exames.</p> <p>C: [...] hoje em dia a gente tem um processo de controle de qualidade, tem uma ferramenta de atendimento e suporte e a ferramenta de gestão dos clientes e possíveis clientes, a ferramenta de gestão do financeiro e a ferramenta operacional para poder fazer o negócio funcionar, operacionalmente falando.</p> <p>C: Os serviços de telerradiologia da Pró-Laudo reduzem em 50%, ou mais, o tempo de entrega dos laudos de rotina e urgência. A maioria dos laudos de urgência é entregue em até 30 minutos, e de rotina, em até 12 horas.</p>
25. Institucionalização do	<p>D: [...] a exemplo da minha área, que é a área médica, é poder oferecer um serviço que tem uma eficácia muito alta. Então, hoje em dia, a gente tem processo de controle de qualidade, auditorias nos laudos para poder controlar o erro</p>

conhecimento	<p>médico, já que isso é uma atividade humana e está sujeita a erro, mas é um erro que tem um impacto muito grande. Um erro pode ser um número estatístico, mas em relação a uma pessoa, uma família, pode ser um fator de muito sofrimento. Então, a gente não abre mão da eficácia, e ao mesmo tempo a gente tenta oferecer a maior eficiência possível.</p> <p>D: [...] hoje em dia nós estamos em um nível bastante grande de qualidade. Nos últimos meses foram feitos muitos investimentos em controle desses processos para poder melhorar a eficiência, e a eficácia é uma preocupação constante também, a gente não pode deixar passar erro.</p> <p>D: O Alexandre entrou no dia a dia da empresa, passou a ser o diretor de marketing, não só conselheiro, e nós demos uma acelerada grande. Hoje em dia nós estamos em um momento de bastante crescimento da empresa, que dobrou do ano passado para esse, e nesse mês nós comemoramos 250.000 pessoas atendidas.</p> <p>C: No nosso caso, de uma empresa pequena, ou a gente vai adiante, contratando novas competências, ou desenvolvendo quem está dentro, através de experiências. Então eu acredito que a aprendizagem é o fator fundamental para manter o crescimento.</p> <p>C: A contratação de um Engenheiro de produção – Rodrigo – contribui muito com os processos. Também utilizamos o software da empresa Zorro Project para os projetos.</p>
26. Memória organizacional	D: [...] não há uma curadoria de toda essa informação.[...] Vai de cada um gerenciar isso...
Família de códigos: Fatores mediadores	
27. Tensão	<p>D: [...] a comunicação das estratégias para a empresa inteira é uma coisa que a gente consegue fazer de maneira mais eficiente com a nossa maturidade. A cobrança por metas acaba gerando tensão, isso aí é inevitável, mas também há reconhecimento e premiação para estimular o alcance das metas.</p> <p>D: [...] a gente tem que fazer as duas coisas, porque a gente lida com vidas. Nós não podemos abrir mão da eficácia – dos nossos laudos serem precisos e no prazo –, e ao mesmo tempo seguirmos protocolos médicos de segurança.</p>
28. Liderança empreendedora	<p>D: [...] é alinhar que todo mundo espera isso dos outros, e é bastante comum essa troca de ideias e melhorias, porque a gente tem uma cultura de bastante sensibilidade.</p> <p>D: [...] eu acho que a comunicação das estratégias para a empresa inteira é uma coisa que a gente consegue fazer de maneira mais eficiente com a nossa maturidade.</p> <p>D: [...] então, por outro motivo que não é tão explícito para aquela pessoa daquela área, e aí você ter que comunicar aquilo de uma maneira inteligível, então, isso faz parte do processo de liderança.</p> <p>D: [...] com o posicionamento bem definido, fica claro e ajuda a tomar decisão, essa decisão do hoje e amanhã, os termos bases. Todos conseguem tomar decisões de uma maneira mais fácil e diminuir um pouco a tensão.</p> <p>D: [...] A gente estimula aqui o aprendizado, as pessoas são colocadas perante desafios e estimuladas a buscar elas próprias, com o apoio do líder,</p>

	<p>as soluções. Isso é constante aqui, e a gente vê que é bastante interessante essa performance de aprendizado dos colaboradores, é um dia a dia de buscar soluções novas.</p> <p>D: Tem que ter um jeito de priorizar. É estimulado o colaborador a discutir a priorização das atividades dele com o líder, mas em termos de todo mundo entender o que é mais lucrativo, quais são as atividades deles que são mais lucrativas, eu acho que não é tão explícita aqui na empresa não.</p> <p>C: [...] a cultura da empresa na sua história ainda está bastante contaminada com o que os fundadores fizeram e ainda fazem. É uma postura constante de buscar aprendizado, é uma jornada que a gente sabe que se iniciou em determinada data, mas que não tem a menor ideia de como vai terminar e parece que tem uma certeza cada vez maior de que não existe um fim.</p> <p>C: Então, em termos de treinamento a gente não está bem estruturado em relação a isso. A gente é muito mais ligado em cursos e treinamentos dos nossos radiologistas, que são as pessoas que estão na ponta, que atendem o cliente, do que internamente. Mas como eu falei, o conhecimento é muito passado adiante. Recentemente, tem um colaborador que eu estou tentando passar como se faz o fluxo de caixa, então, eu expliquei como eu uso o fluxo de caixa, passei alguns artigos, passei uma dissertação de mestrado, mas não é um curso formal, entende. Acho que a gente não tem muito essa questão de treinamento formalizado, é muito mais uma questão de passar adiante o nosso conhecimento e propor algumas leituras, e acompanhar isso de perto, do que propor um programa de treinamento formal.</p> <p>C: [...] eu vejo assim, pela minha gestão da área financeira, eu tenho uma pessoa lá que evoluiu muito, que tem possibilidade de ser gestora um dia, e ele tem papel fundamental na minha estratégia, que é de fazer as coisas que eu não faço hoje.</p> <p>D: Nossos ciclos são de curto e longo prazo, mas o foco é sempre no longo...</p>
29. Autonomia	D: A gente estimula aqui o aprendizado, as pessoas são colocadas perante desafios e estimuladas a buscar elas próprias, com o apoio do líder, as soluções. Isso é constante aqui, e a gente vê que é bastante interessante essa performance de aprendizado dos colaboradores, é um dia a dia de buscar soluções novas.
30. Pertencimento	D: A maioria aceita, e até uma das coisas que acontece é que as pessoas que aceitam criam uma linha de valores. A partir do momento que a pessoa tem um conjunto de valores alinhados com os da empresa, ela se sente feliz e vai ficando, então você aceitar a melhoria, a inovação, é uma coisa que é bem presente aqui na empresa.
31. Resiliência	Não foram identificados fatores relacionados à resiliência.

Quadro 29 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 5

9.3.6. Codificação dos dados da Empresa 6

Código	Passagens mais relevantes de entrevistas, notas de campo e dados documentais
--------	--

Família de códigos: Fatores condicionantes da aprendizagem	
1. Mercado (ambiente competitivo)	<p>D: [...] o mercado brasileiro é um mercado fechado, tem no máximo dez clientes, que são os grandes laboratórios... Esse mercado, de produção de fármacos, é extremamente regulado pela ANVISA, não se pode alterar nenhum processo ou componente.</p> <p>D: A concorrência é global, pois trabalhamos com pequenas quantidades de fármacos de alto valor agregado. Nossa vantagem está na proximidade das indústrias da América Latina, reduzindo custos e prazos com importação. É difícil a entrada nesse mercado, por serem produtos muito específicos, e a principal relação é a confiança na qualidade e nos processos produtivos.</p>
2. Contexto regional	<p>D: Mercado altamente regulado pela ANVISA em relação aos processos produtivos e componentes dos produtos; atuação no Brasil e América Latina; controle rígido dos processos produtivos; trata-se de um mercado muito específico; os agentes – fornecedores, clientes, órgãos reguladores – são quase sempre os mesmos.</p>
3. Perfil dos dirigentes	<p>O empresário fundador é químico com especialização em administração industrial pelo Instituto Vanzolini.</p> <p>D: Eu fui executivo de um grande laboratório durante oito anos, tive só um emprego na vida. E eu entrei para trabalhar numa planta do Laboratório Roche em 1971, quando foi inaugurada, e eu fechei essa planta em 1999. Essa planta durou praticamente 30 anos e eu trabalhei 30 anos lá dentro, eu abri e fechei.</p> <p>D: O meu sócio tem o mesmo perfil. Por questões pessoais ele se afastou da empresa há dois anos, então hoje ele é só um acionista. Ele contribuiu com a construção, fez o projeto, mas ele passou por uma má fase e resolveu se afastar.</p> <p>D: [...] eu estou o tempo todo dentro da operação, dentro do laboratório, fico o tempo todo na minha sala. Creio que devo manter a proximidade com o chão da fábrica, da operação de fato.</p> <p>D: Aqui, praticamente, eu acabo me envolvendo em tudo porque são poucos produtos, poucas pessoas...</p>
4. Perfil dos colaboradores	<p>C: Eu trabalho com a Empresa 6 desde a sua fundação, em 2002, mas eu trabalhava somente no escritório em Alphaville. Fazia toda parte financeira e administrativa desde essa época, e eu vim para cá em 2004. Eu sou formada em finanças, já me aperfeiçoei na área de finanças, que é a área que eu gosto, pois como eu já estava no mercado, optei por essa área.</p> <p>C: Quando você entra nesse mercado, você sabe que tem que se adaptar às restrições do fornecedor, do cliente, da ANVISA. Para isso temos atualização, com treinamentos e cursos. Como somos uma empresa pequena, a gente tem contato com os outros departamentos, então a gente vai se atualizando em relação às necessidades que venham afetar a empresa naquele momento.</p>
5. Período crítico	<p>D: [...] a empresa começou aqui na incubadora em 2002, em uma área de só 40 m², eram só dois módulos que a gente tinha disponível. Havia certa resistência do mercado...</p> <p>C: [...] a gente começou a participar de feiras e eventos (2005), mas não tivemos retorno nas feiras. Era mesmo para mostrar que a empresa estava</p>

	<p>aqui, disponível e que veio para ficar. Assim ela foi conseguindo seu espaço no mercado.</p> <p>D: É lógico que depois de algum tempo (2008), a empresa se tornou um pouquinho mais conhecida, e aí a coisa se inverteu, nós passamos a ser procurados por algumas empresas.</p> <p>D: [...] quando venceu o primeiro contrato de incubação (2008), a gente precisava dar um passo de crescimento, de instalação, capacidade, melhorar a estrutura de pesquisa e desenvolvimento. Aí nós fizemos uma proposta para a incubadora. Essa área que nós estamos aqui foi construída por nós mesmos, e aí o que a gente investiu nesse edifício foi abatido numa espécie de condomínio que a gente paga todo mês.</p> <p>D: [...] com o afastamento do meu sócio (2009), nós passamos por um momento difícil porque, como eu falei, éramos apenas dez colaboradores.</p> <p>C: A Empresa 6 começou pequena, bem enxuta mesmo, e o crescimento dela começou alto mesmo de uns três anos pra cá (2011). Ela deu uma alavancada mesmo.</p> <p>D: [...] a gente está exportando. Em 2012, a gente conseguiu se qualificar na ANVISA e obtivemos o certificado de boas práticas de fabricação.</p> <p>D: [...] agora (2014) nós estamos na situação de ser uma empresa pós-incubada – que eles chamam –, e o nosso próximo passo deverá ser sair da incubadora, construir uma unidade própria.</p>
Família de códigos: Estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva	
6. Mecanismo cultural de EAVC	<p>C: O que mais dificulta são a burocracia e o incentivo que você não tem do Governo. Por mais que a empresa seja uma empresa de estrutura pequena, a burocracia para, você tem que se comportar como uma empresa de grande porte e multinacional. Não é por que você é pequeno que você tem facilidade, não, a sua exigência é tão grande quanto às de grande porte, e isso para nós acaba dificultando, porque você tem uma equipe mais enxuta, então você tem um acúmulo de funções. Isso dificulta porque você não tem essa facilidade, você não tem um departamento de licitações, por exemplo. Em uma empresa pequena, você vai assumindo mais responsabilidades. O Governo, os órgãos governamentais, ao invés de facilitar, eles dificultam.</p> <p>D: [...] se eu sair de férias, alguém tem que ter o acesso para a coisa andar. É isso que a empresa preza, não pode estar só comigo porque eu sei como a empresa funciona. Se uma nova pessoa vem, tem que saber como proceder. Antes ficava muito centralizado, realmente acontecia isso. Na minha ausência ou na ausência de outra pessoa não se sabia em que estágio estava tal assunto, e agora não, agora a gente tem esses formulários, que todo mundo sabe em que estágio está o processo.</p>
7. Mecanismo estrutural de EAVC	<p>D: [...] a gente começou desenvolvendo tecnologia. Fizemos uma primeira amostrinha e saímos por aí batendo de porta em porta com a amostrinha debaixo do braço, oferecendo para os clientes.</p> <p>D: [...] tudo aqui é muito controlado, muito anotado, muito rigoroso, com protocolos de atividade, então os colaboradores sempre têm o primeiro feeling da coisa. São os primeiros a saber.</p>

	<p>D: Nós estamos agora com um problema de qualidade em um produto, e a primeira coisa que a gente faz é perguntar para o camarada, que faz isso o tempo todo, se ele notou alguma diferença. Pegamos a documentação do ano passado e comparamos com a desse ano, seus protocolos, seus horários, seus tempos. Se você tem um processo com o aquecimento de um produto, por exemplo, compara-se se o tempo de aquecimento foi o mesmo, se era de duas horas e meia, se foi em duas horas e meia, se foi em três, etc.</p> <p>D: [...] como a gente é muito normatizado, a gente não tem muito espaço para usar a criatividade, porque a gente não pode mudar as regras em nenhuma hipótese. Os processos e as rotinas, e os trabalhos são todos validados. Essa validação faz parte de uma documentação que a ANVISA tem controle, então mudar as coisas por ter criatividade eles não podem fazer. Se eles têm ideias, eles conversam entre eles, e eles não mudam sem conversar comigo ou conversar por uma pessoa que é responsável por essa área da empresa, que é a garantia de qualidade.</p>
<p>8. Mecanismo operacional de EAVC</p>	<p>C: A gente tem o pedido de compras, então como a empresa cresceu muito, para se controlar ficou difícil só por e-mail. Aí eu criei um relatório, ali então eu tenho qual é o produto, pra quem a gente vai entregar, qual a quantidade e se essa empresa enviou o certificado, se a gente tem que acompanhar o certificado, se eles vão acompanhar o nosso laudo. Como eu ia sair de férias, eu criei esse relatório e virou nosso pedido de compras.</p> <p>D: A concorrência é global, pois trabalhamos com pequenas quantidades de fármacos de alto valor agregado. Nossa vantagem está na proximidade das indústrias da América Latina, reduzindo custos e prazos com importação. É difícil a entrada nesse mercado, por serem produtos muito específicos, e a principal relação é a confiança na qualidade e nos processos produtivos.</p> <p>C: O fluxo de trabalho é sazonal e a gente se adapta ao dia a dia mesmo. É corrido, o meu departamento, por exemplo, eu tenho renovação de licenças, então eu tenho toda uma programação, então aquele mês que eu sei o que eu tenho de pedidos colocados, eu sei que vai ser mais calmo. Tem coisas que você deixa mais de lado, que não são tão importantes, e vai dando andamento às exigências, ou assuntos que estão estourando e que você tem que resolver.</p> <p>D: [...] nós temos produtos que vendemos apenas algumas gramas por ano.</p>
<p>9. Limitadores da aprendizagem</p>	<p>D: [...] a gente tinha a pretensão de começar vender em 8 a 10 meses, já com a empresa licenciada. Eram quatro salas de quarenta metros quadrados, só que demorou 26 meses para a gente conseguir a primeira licença da ANVISA! Essas coisas que foram pra mim meio chocantes, a burocracia que uma empresa pequena ou grande passa, porque essa burocracia é pra todo mundo. Eu acho que nossa área deve ser regulada, porque ela fabrica princípio ativo para medicamentos. As pessoas vão ingerir isso para se curar de alguma coisa, pra ter algum benefício físico, e eu acho que ela tem que ser muito regulada, mas a burocracia que dá suporte a essa regulação é muito lenta, muito complicada, e aí eu imputo isso às pessoas que estão nas autarquias e nos órgãos reguladores, e não só a burocracia em si.</p> <p>C: E para a gente exportar alguma coisa, precisamos que o importador envie a licença do seu governo autorizando a importação do produto, com a descrição, quantidade em quilos ou gramas. No México, que é um país da América Latina muito parecido com a gente, demora 15 dias para sair uma licença de importação, aqui no Brasil, para sair uma licença de importação</p>

	<p>ou exportação demora de 60 a 90 dias. Eu já perdi clientes e já perdi negócios por causa disso, porque eles compraram, o prazo legal é de trinta dias, e a gente contava com esse prazo, pedimos a licença e aí demorou 90 dias. Ele comprou a primeira vez, recebeu aquela e depois nunca mais conversou com a gente, então isso atrapalha, isso é um exemplo. Os outros exemplos são mais simples, tudo funciona, mas em um ritmo muito lento.</p> <p>D: Mesmo que a gente fique chateado e surpreso com a demora, nós não temos como reagir a esses entraves, porque se você precisa de uma licença, por exemplo, chegou uma importação para gente, a Receita Federal quer fazer uma inspeção disso, pediu um documento do fornecedor, a gente pediu o documento e o documento está aqui em três dias, ele vai demorar dez a quinze dias para olhar o documento. Eu protocolo hoje o documento, ele não olha hoje ou amanhã, ele entra na agenda dele pra quando ele quiser, isso que eu acho que atrapalha muito o desenvolvimento da empresa nacional.</p> <p>D: [...] como a gente é muito normatizado, a gente não tem muito espaço para usar a criatividade, porque a gente não pode mudar as regras em nenhuma hipótese. Os processos e as rotinas, e os trabalhos são todos validados. Essa validação faz parte de uma documentação que a ANVISA tem controle, então mudar as coisas por ter criatividade eles não podem fazer. Se eles têm ideias, eles conversam entre eles e eles não mudam sem conversar comigo ou conversar por uma pessoa que é responsável por essa área da empresa, que é a garantia de qualidade.</p> <p>C: A gente está sendo qualificado para ser fornecedor de um produto para uma grande empresa, que é uma multinacional que você conhece muito bem. Entre o início do processo para qualificar nossa empresa e fazer tudo que é preciso, deve dar de um ano e meio a dois anos... A Empresa 6 começou, bateu na porta, eles deram acesso, nós enviamos a documentação. Só que depois que você manda a documentação, se você é aprovado na empresa, ainda tem um processo burocrático da empresa e a ANVISA, que aí você manda toda sua documentação depois de aprovado pela empresa. A empresa manda para a ANVISA para te qualificar como fornecedor. A Empresa 6 só pode vender para quem tem todas as licenças, e fora as nossas licenças, a Farmacêutica precisa entrar na ANVISA e qualificar a Empresa 6, e a partir daí começa todo o processo de validação da nossa amostra, fazem o primeiro pedido.</p> <p>C: [...] o que dificulta para Empresa 6 e o funcionário é a burocracia da ANVISA. A gente gostaria que aquilo se desenvolvesse mais rápido se dependesse só da equipe da empresa, mas depende de órgãos fora.</p> <p>C: [...] você tem que se comportar como uma empresa de grande porte, como uma multinacional... E isso acaba dificultando porque você tem uma equipe mais enxuta, então você tem um acúmulo de funções.</p>
10. Armadilha do aproveitamento de vantagem competitiva	<p>C: [...] a burocracia e o incentivo que você não tem do Governo. Por mais que a empresa seja uma empresa de estrutura pequena, a burocracia para. Você tem que se comportar como uma empresa de grande porte e multinacional. Não é por que você é pequeno que você tem facilidade. A exigência é tão grande quanto às de grande porte, e isso acaba dificultando porque você tem uma equipe enxuta e gera acúmulo de funções.</p>
Família de códigos: Estratégia de prospecção de oportunidade	
11. Mecanismo cultural de EPO	<p>D: Em 2012 a gente conseguiu se qualificar na ANVISA e obtivemos o certificado de boas práticas de fabricação, sem isso você não exporta, então</p>

	<p>isso nos abriu novas possibilidades, nós estamos começando a exportar para América Latina e tentando pra Europa, mas é duro.</p> <p>C: [...] de três anos para cá (2011), o que viabilizou nosso crescimento foi a pesquisa de mercado. Como é uma área de produtos químicos, é um nicho pequeno de empresas, então para entrar nessas empresas, é por insistência mesmo, mostrar que você está no mercado. Acho que no começo eles não confiavam muito. São poucas empresas, e as farmacêuticas que já têm registro na ANVISA, e às vezes não abrem muito o leque, são bem restritas.</p> <p>C: Quando você entra nesse mercado, você sabe que tem que se adaptar às restrições do fornecedor, do cliente, da ANVISA. Para isso temos atualização com treinamentos e cursos. Como somos uma empresa pequena, a gente tem contato com os outros departamentos, então a gente vai se atualizando em relação às necessidades que venham a afetar a empresa naquele momento.</p>
12. Mecanismo Estrutural de EPO	<p>D: Então eu vejo essa integração, esse aprendizado de comportamento de convívio, não técnico, mas uma coisa de como se comportar. É muito importante, porque em nove pessoas, quando um falta você tem redução de 20% do quadro, é difícil! Dependendo da situação pode ser até complicado.</p> <p>D: Os colaboradores não podem mudar os processos, agora eles podem ter iniciativa para fazerem as coisas, como manutenção ou previsão de material.</p>
13. Mecanismo operacional de EPO	<p>C: [...] eu tenho um pouco de conhecimento de como funciona o laboratório, eu sei que se eu alterar um pedido, automaticamente eu tenho que informar o laboratório, então é muito ligado um departamento ao outro. Empresas de grande porte, cada um faz uma coisa. Na Empresa 6 cada um tem sua responsabilidade, mas tudo é ligado, é um conjunto, um não trabalha sem o outro.</p>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem individual	
14. Processo cognitivo	<p>C: Eu acho que você fica pensando para tentar resolver o assunto, vai amadurecendo a ideia e pergunta para a pessoa que tem contato com aquilo para ver se realmente pode, e aí acaba encontrando uma solução.</p>
15. Intuição do indivíduo	<p>D: [...] a nossa intenção, quando a gente entrou com um projeto aqui no Cietec, era só de desenvolver a tecnologia e oferecer essa tecnologia, e trabalhar com as fábricas químicas nacionais...</p> <p>C: Eu acho que você fica pensando para tentar resolver o assunto, vai amadurecendo a ideia e pergunta para a pessoa que tem contato com aquilo para ver se realmente pode, e aí acaba encontrando uma solução.</p> <p>C: Eu vejo o que já aconteceu, se a gente tem o parâmetro para isso, se não, vou pesquisando, ou eu entro em contato com pessoas que estão na mesma área e peço ajuda.</p>
16. Competências pessoais	<p>D: As competências são essenciais para atender o que pede cada cargo, é um requisito básico, agora, uma maior capacitação sempre é desejável.</p>
17. Interpretação	<p>D: [...] mas aí a gente viu que as fábricas químicas nacionais poderiam não estar aparelhadas ou adequadas àquilo que a gente queria fazer, oferecer a elas.</p>

	<p>D: [...] no Brasil todo mundo está acostumado a ter tudo de graça, quer tudo do governo, é só pedir! Não há uma relação de troca, o trabalho! É muito mais fácil você pedir pro governo do que produzir, pagar os seus impostos e esperar que o governo te preste os serviços de infraestrutura, etc.</p> <p>D: [...] pelo fato de ter feito minha carreira e estar atuando na iniciativa privada, eu não tinha muita vontade de estar ligado a universidades ou coisas assim. Mas tenho uma conhecida que me falou de uma pessoa que foi meu professor na Vanzolini, que era um dos dirigentes do Cietec, e me falou do Cietec, então eu resolvi vir conhecer o Cietec.</p> <p>D: [...] resolvemos aplicar a tecnologia para explorar a produção em pequena escala de fármacos de alto valor agregado e de difícil acesso às indústrias farmacêuticas.</p>
18. Base da aprendizagem	<p>D: Algumas competências básicas são essenciais. A gente não traz gente que é virgem no assunto, que nunca viu um reator de produção na vida, por exemplo. A aprendizagem ocorre como o aprimoramento e adaptação do pessoal.</p>
19. Avaliação	<p>D: [...] decidimos inicialmente oferecer tecnologia para a produção de fármacos às indústrias farmacêuticas. Logo percebemos que as indústrias poderiam não estar preparadas para absorver nossa tecnologia.</p> <p>D: A Alphabr oferece ao mercado farmacêutico nacional a oportunidade de compra local desses farmoquímicos de alto valor agregado em condição competitiva, com garantia de qualidade, redução significativa de custos, estoques e demais riscos inerentes à compra de produtos no mercado internacional.</p> <p>D: [...] eu resolvi vir conhecer o Cietec e me encantei com a possibilidade. Achei que não era uma coisa chapa branca, sei até que é uma organização independente. Ele tem como mantenedores a USP, o Governo do Estado, mas ele é uma organização independente, e a gente acabou se aproximando do Cietec, que já tinha uma empresa industrial aqui dentro. Então nós fizemos o plano de negócios, cumprimos todos os estágios para sermos aprovados e viemos pra cá.</p> <p>D: [...] um negócio iniciante exige muita energia, muita paciência. Eu não achava que precisava de tanto.</p> <p>D: [...] os feedbacks são importantes. Já aconteceu até de as pessoas receberem um feedback e me procurarem depois, no dia seguinte, falando que realmente eu tinha razão, e comigo a mesma coisa.</p> <p>D: [...] a nossa ideia era ter este projeto dentro de uma empresa química nacional, mas por questões de mentalidade, não deu certo. O empresário nacional não tem uma cultura de trabalho, de objetivos, de buscar coisas diferentes...</p> <p>C: [...] às vezes a pessoa não se adapta muito. Vou falar do nosso cartão de ponto. A Alpha tem que bater as duas entradas e duas saídas, então você tem aquela exigência. Pelo Ministério do Trabalho, você tem que bater o cartão no máximo 5 minutos antes, aí tem gente que batia 10. Então, tem um pouco dessa dificuldade de mudanças nesse sentido, de pessoas, eles entram nas mudanças, mas tem sempre essa dificuldade no começo.</p> <p>C: A cobrança em relação aos processos começa informal, eu cobro algumas</p>

	<p>vezes e se eu vejo que não dá, eu coloco um comunicado no quadro informando e alertando. Ainda não é uma punição, depois vai começar com um desconto, etc. Se não tiver normas e regras, vira festa!</p>
20. Práticas relacionais	<p>C: É tudo documentado no papel. Eu faço a parte de compras, faturamento e financeiro, eu recebo os pedidos de vendas também. Então a gente tem um formulário para registrar o processo, primeiro a empresa me manda um pedido, eu verifico com o meu diretor, que é o Diretor, na ausência dele eu falo diretamente com o encarregado da produção se tem aquele pedido pra gente atender.</p> <p>C: A gente tem muito “cafezinho”, a gente conversa sobre o que está acontecendo na empresa. Não há um local específico, mas a gente está sempre interagindo, discutindo ideias, sugestões. Converso com todos.</p>
Família de códigos: Prevalência da aprendizagem coletiva	
21. Distribuição do conhecimento	<p>D: Os colaboradores possuem visão sistêmica, não pelo roteiro que eles recebem para fazer as coisas, que é muito detalhado. Eles fazem um trabalho repetitivo por termos apenas sete ou oito produtos só, então a gente faz cada mês um produto diferente, então eles já fizeram muitas vezes todos os produtos. Mas eles têm uma visão do sistema como um todo, de cada um, do produto no contexto da planta e da planta no contexto de cada produto isoladamente. O próprio processo requer essa visão, além do que, como a empresa é enxuta, todos eles interagem.</p> <p>D: Por exemplo, essa ideia de fazer a reforma das estufas, eles conversaram entre si e acharam que daria uns quatro ou cinco dias, isso sim. Agora, em relação ao trabalho diário, a gente não pode dar espaço a mudança nenhuma. Pequenas mudanças para a gente podem ter efeitos assim, bastante pesados, ou até influentes nos resultados do trabalho, tanto positivamente quanto negativamente. Se for positivamente fica tudo bem, mas se é negativamente... Nós estamos agora com um problema de manutenção que foi feito num equipamento específico e mudou a característica do equipamento, e a gente não percebeu, reprovou toda uma campanha de um produto que nós tínhamos que mandar para o México, então isso vai atrasar em um mês o embarque porque trocaram a resistência do equipamento e ele não aquece mais do mesmo jeito. Então esse tipo de criatividade aqui é proibido, pra mudar aquilo nós teríamos que ter sido consultados.</p>
22. Relacionamento externo – fornecedores e outros agentes	<p>D: Eu usei financiamento, um projeto PIP para a gente começar porque a gente não tinha dinheiro. Foi um projeto a fundo perdido para desenvolver o primeiro produto, eu acho isso excepcional também quando é bem usado.</p> <p>C: A gente está sendo qualificado para ser fornecedor de um produto para grandes empresas multinacionais.</p> <p>D: Eles têm boas ideias. Esse problema que a gente está resolvendo desse produto que o reator mudou a característica, a gente está trabalhando nele há quinze dias, e eu só fiz mudanças de informações que eu pego com eles. Envovemos o IPT, que fica como consultor numa ponta, o operador na outra, a pessoa de controle de qualidade na outra. É uma atividade muito complexa, então precisa ser multidisciplinada a solução dos problemas. Então, você ouve o operador, tira uma conclusão, pergunta ao IPT o que ele acha disso, vai ao controle de qualidade, na garantia, e vamos fazer, assim, vamos fazer esse teste.</p> <p>D: [...] passamos a ser procurados por algumas empresas para ver se tínhamos interesse em desenvolver algumas coisas que elas tinham</p>

	<p>dificuldades de trazer, por várias razões, por barreiras sanitárias, por barreiras fiscais, por ter poucos fabricantes no mundo, por ter preço muito alto, enfim, dificuldades de logística. E assim a Alpha foi crescendo.</p> <p>D: [...] pelo fato de ter feito minha carreira e estar atuando na iniciativa privada, eu não tinha muita vontade de estar ligado a universidades ou coisas assim, mas tenho uma conhecida que me falou de uma pessoa que foi meu professor na Vanzolini, que era um dos dirigentes do Cietec, e me falou do Cietec, então eu resolvi vir conhecer o Cietec.</p> <p>C: [...] o que dificulta pra Empresa 6 é a burocracia da ANVISA. A gente gostaria que aquilo se desenvolvesse mais rápido se dependesse só da equipe da empresa, mas depende de órgãos de fora.</p> <p>C: Quando temos obstáculos como esse, eu vejo o que já aconteceu, se a gente tem o parâmetro para isso, se não, vou pesquisando, ou eu entro em contato com pessoas que estão na mesma área e peço ajuda de pessoas de outras empresas, amigos da mesma área, um fornecedor, ou mesmo a nossa despachante. Exemplo, nota fiscal eletrônica, você tem um treinamento, mas no dia a dia às vezes tem alguma mudança que eles não informam. Você fez tudo que você pode que está certo, mas dentro tem alguma coisa errada que você não enxerga. Você fez tudo que pode, pensou, pesquisou e não conseguiu, aí você vai pedir socorro para uma pessoa que você sabe que tem o mesmo conhecimento que você, que trabalha na mesma área. Eu procuro!</p> <p>D: [...] temos intercâmbio permanente com centros de pesquisa e desenvolvimento, o que possibilita à empresa estar sempre utilizando o que há de melhor e mais moderno na sua área de atuação.</p>
23. Integração do conhecimento	<p>D: [...] somente o pessoal interno tem acesso à memória de sugestões e problemas que fica documentada. Esse material pode ser parâmetro para possíveis soluções. Eles têm iniciativa de buscar uma ocorrência passada para tentar achar uma solução para o presente. Às vezes por que a gente pede, e às vezes por eles mesmos.</p> <p>D: E aí nós começamos, na verdade, fabricando um quilo por mês, dois quilos, era uma coisa muito pequenininha, e hoje a gente fabrica cerca de 800 a 900 kg por ano aqui dentro.</p> <p>D: [...] esse aprendizado de comportamento, não técnico, mas uma coisa de como se comportar, de como se relacionar com o chefe, com a empresa, de uma maneira muito positiva, eu vejo que as pessoas se adaptam muito bem, se sentem bem. Eu acho até que elas colaboram, em minha opinião, em um nível acima do que a gente podia esperar, tomam muitas iniciativas...</p> <p>D: [...] nós fizemos o plano de negócios, cumprimos todos os estágios para sermos aprovados e viemos para cá. Estar aqui foi muito importante, mudou um pouco minha visão em todos os sentidos.</p> <p>D: [...] o que eles vêm aprender é o processo que a gente tem aqui, e aprender a trabalhar em uma empresa pequena, porque é muito diferente se trabalhar em uma empresa de dez pessoas ou em uma multinacional que tem 900 funcionários.</p> <p>C: Você sabe que aquilo que você faz é sua responsabilidade, e se você errar não será só o seu erro, irá afetar todos os departamentos e a imagem da empresa. Então, por isso que tem o treinamento, principalmente na parte da</p>

	<p><i>produção, porque como é um produto controlado e a gente tem sempre fiscalização da ANVISA, eles sabem o grau da importância do trabalho deles.</i></p> <p>C: A gente acaba cobrando a eficiência nos processos, eu cobro. Eu falo que se você não fizer o seu certo, vai sobrecarregar o outro departamento, porque não é só você que não está fazendo, se você não faz, outras pessoas estão vendo e acabam não fazendo. Então se há normas, se está na legislação e a empresa tem que atender, então vamos atender às exigências.</p> <p>C: [...] não é intuição, é você conhecer como funciona e como vem o processo, você sabe que se você alterar um ponto vai ser positivo ou negativo naquele departamento.</p>
24. Estoque de recursos	<p>A Empresa 6 desenvolve tecnologia para produção de fármacos de alto valor agregado. A empresa possui um quadro com 13 colaboradores, entre técnicos e pesquisadores, altamente especializados em desenvolvimento e produção de farmoquímicos especiais, além de trabalhar em parceria com institutos e centros de desenvolvimento e pesquisa das mais renomadas universidades.</p> <p>D: [...] uma análise no IPT leva dez dias e a gente está com um problema grave, então eu fui ao IPT e falei sobre o problema grave, que preciso mandar as amostras e que você me mande os resultados no mesmo dia, só que você não precisa me mandar a documentação, você só vai me dizer se o resultado deu bom ou ruim. Eu estou perseguindo um objetivo. Se você me disser que deu bom, eu vou tocar para frente e resolver o problema, agora, se você me disser que deu ruim, eu vou estudar com esses outros colaboradores o que fazer no dia seguinte, em uma nova tentativa de ver onde estava o nosso problema. Então, isso tudo é um gerenciamento muito mais fácil por a empresa ser muito pequena.</p> <p>D: Nós estamos com uma expectativa muito boa. Crescemos muito nos últimos dois anos, a gente cresceu 60% em 2013 e vai crescer mais 60% nesse ano.</p> <p>D: Temos esse certificado da ANVISA, que se chama GMP – Good Manufacturing Practices. Para os padrões americanos e europeus é a Farmacopeia, são padrões de qualidade dos fármacos que a gente fabrica. Como a gente tem a farmacopeia brasileira, seguimos a farmacopeia brasileira, a farmacopeia japonesa, a farmacopeia americana e a farmacopeia europeia. Os produtos atendem as especificações técnicas desses quatro Compêndios.</p> <p>D: A Empresa 6 está aqui na incubadora desde 2002, é um projeto que tem como foco o desenvolvimento de tecnologia de produtos de patente vencida que não são fabricados no Brasil, que têm poucos fabricantes no mundo, produtos de baixa escala em termos de demanda física, mas de alto valor agregado, ou seja, de alto preço. Nós começamos com dois sócios e um funcionário, hoje a gente ainda é pequeno, nós temos dois sócios, nove funcionários e dois terceirizados.</p> <p>D: [...] estou cercado de laboratórios e de técnicos, segundo, que a gente começou abrindo com a fabricação no Brasil de um produto com um crédito da FAPESP, a gente fez um Pip que ainda tem até hoje esse tipo de crédito, e estar na USP ajudou porque nós tínhamos acesso a tecnologias, bibliotecas, pesquisas, isso facilitou muito. Então eu acho que para a gente foi fundamental, além do fato de você estar dentro de uma incubadora, você não se preocupa com segurança, com telefonia, com fornecimento de água, energia elétrica.</p>

	<p>Eles te fornecem toda a estrutura, você vem, faz o contrato, tem o seu espaço e tudo que tem lá é seu, você tem que prover tudo, mas essa estrutura de suporte da incubadora é chave nisso. Você bota toda sua atenção, toda a sua energia no seu negócio, porque um negócio iniciante exige muita energia, muita paciência. Eu não achava que precisava de tanto.</p> <p>C: Aqui a gente deixa tudo documentado, tudo que entra e tudo que sai. Cada departamento tem o seu. Se for algo do meu departamento a gente tem nossos arquivos, e-mails, informatizados. É fácil e rápido. E assim, tudo que sai da empresa tem um documento, por exemplo, na parte de vendas, existe um laudo que está com uma diferença, então a gente vai até a pasta dele para verificar qual laudo enviamos, qual foi o produto, qual foi a etapa. Se em uma daquelas etapas houve alguma diferença, a gente tem todo um histórico. A empresa tem um histórico.</p> <p>C: A Empresa 6 foi insistindo, desenvolveu DMF (Rota de processo da empresa). Todos os nossos processos, antes de ir à produção, temos que desenvolver um documento onde consta quase toda sua rota, seu processo. Esse documento é enviado para a ANVISA e registrado. Por exemplo, a gente tem o Citrato de Fentanila e temos um DMF que fala como é produzido, então a ANVISA vem e valida, falando que está ok e que podemos vender. Após este processo, a gente começa a bater nas farmacêuticas, e eles sempre questionam se tem o DMF. É um processo bem burocrático.</p> <p>C: Nosso diferencial é a qualidade, a pontualidade nas entregas e a percepção do que o cliente está precisando. A gente os atende primeiro visando sempre à qualidade do nosso produto, e se eles precisarem de outras informações no DMF, e se estiver dentro das normas da ANVISA, a gente modifica, dentro da qualidade e das exigências.</p> <p>D: [...] equipamentos aferidos e boas instalações permitem a execução das operações de controle de processos e de controle de qualidade, com confiabilidade e segurança.</p>
25. Institucionalização do conhecimento	<p>D: A gente só tem essa unidade, e a gente não deverá ter duas. A gente pretende manter o nosso foco ainda naquele inicial, em produtos de alto valor agregado e baixa demanda física. A gente não pretende ter uma fábrica de grande porte, commodities ou coisas de grande escala.</p> <p>D: Tem coisas que você não pode errar, por exemplo, na produção que é um produto controlado, e tem que ter muita atenção. Mas se vier a acontecer alguma coisa, o encarregado chama para conversar e indica que o funcionário precisa de um novo treinamento. Sempre fazemos isso, e não tem isso de crucificar, não, é conversar mesmo. A gente sabe que se houve algo que não é o normal da empresa, a gente precisa resolver primeiro, e depois vai saber realmente o que aconteceu.</p> <p>C: Sim, esse formulário foi finalizado e aprovado pelo diretor. Foi conversado entre os departamentos e eles aceitaram numa boa, e houve também os que deram sugestões no próprio formulário.</p> <p>C: Eu dou um retorno para eles informando que não temos disponibilidade em estoque, mas é tudo documentado por e-mail, e a gente sempre dá um retorno. Isso que eles gostam, porque a gente nunca os deixa na incerteza. Eu dou um retorno por telefone, depois por e-mail pra ficar documentado, e então aguardo o retorno do diretor. Mas geralmente sempre tem o produto em estoque.</p>

26. Memória organizacional	A memória organizacional é construída por meio da documentação dos processos regulados pela ANVISA e pela troca de experiências e convívio dos colaboradores.
Família de códigos: Fatores mediadores	
27. Tensão	<p>C: <i>Eu acho que é um aprendizado que nós todos devíamos ter, as empresas junto com os órgãos regulatórios. Mas são tantos os órgãos regulatórios, são tantas pessoas envolvidas, tanta coisa... Isso às vezes desanima, mas faz parte do jogo, se você começou a jogar, você vai ter que jogar no ritmo que a bola está rolando, e os funcionários sentem bastante isso.</i></p> <p>D: <i>Cada operação aqui, de tudo, a gente tem que ter um protocolo, um checklist com uma série de coisas que todo mundo tem que assinar, até o caminhoneiro, até a empresa tem que ter uma licença especial do Ministério do Exército para sair daqui como produto. Essa atividade é muito regulada.</i></p> <p>D: <i>A burocracia atrasa muito. Só pra se ter uma ideia, para se fazer uma exportação, tudo que a gente produz aqui é controlado, e a gente tem licença da Polícia Federal, da Polícia Civil, do Ministério do Exército, da Organização Mundial de Saúde, da ANVISA, da Sívisa e da Covisa, que é municipal, estadual e federal. Então é muito regulado e precisa ser mesmo, é uma questão de segurança mesmo.</i></p> <p>D: <i>A gente tinha a pretensão de começar a vender em 8 a 10 meses, ter uma empresa licenciada. Eram quatro salas de quarenta metros quadrados, demorou 26 meses pra gente conseguir a primeira licença da ANVISA. Essas coisas que foram pra mim meio chocantes, a burocracia que uma empresa pequena ou grande passa, porque essa burocracia é pra todo mundo. A nossa área é uma área muito regulada, eu acho que ela deve ser porque ela fabrica princípio ativo para medicamentos, as pessoas vão ingerir isso para se curar de alguma coisa, pra ter algum benefício físico, e eu acho que ela tem que ser muito regulada. Mas a burocracia que dá suporte a essa regulação é muito lenta, muito complicada, e aí eu imputo isso as pessoas que estão nas autarquias e nos órgãos reguladores, e não só a burocracia em si.</i></p> <p>D: <i>[...] a gente cresceu 60% em 2013 e vai crescer mais 60% nesse ano, então pra nós foi uma avalanche de coisas pra fazer, problemas pra resolver. Porque para se fazer dois quilos de um produto, fazer três quilos ou fazer cem quilos, o trabalho, as normas, os cuidados, todo o mecanismo é exatamente o mesmo, o que muda é o tamanho do reator.</i></p> <p>C: <i>[...] os feedbacks negativos, de falar que tal comportamento não é adequado, você tem que tomar cuidado e perceber porque o comportamento pode ser adequado pra um chefe e pra outro não, e vice versa, e para um subordinado e para outro não. Eu nunca tive nenhuma restrição de passar um feedback e nem de receber um feedback negativo.</i></p> <p>D: <i>[...] com o afastamento do meu sócio, nós passamos por um momento difícil, porque ele era responsável por toda a área de produção e manutenção da empresa. E aí a gente teve que fazer muita coisa, mudar e mexer muita coisa porque faltou uma pessoa. Tivemos que revirar uma porção de rotinas e processos.</i></p> <p>C: <i>Essas restrições acabam nos forçando ao desenvolvimento e a aprendizagem, porque exigem mais de você, não é um padrão. De repente, a</i></p>

	<p>ANVISA te pede uma coisa que não é de praxe, então você precisa saber o porquê ela está te pedindo e tem que pensar em uma solução, em outros departamentos o que a gente pode fazer. Ajuda a gente a pensar mais, ter mais iniciativa também.</p>
28. Liderança empreendedora	<p>D: [...] a gente incentiva muito o pessoal, apesar de ser uma empresa pequena a gente tenta se comportar como uma empresa grande. Temos um bom convênio médico, tem todos os benefícios que a lei manda. Pra quem estuda a gente paga, se é estudo particular, a gente paga 50%, todos os cursos que as pessoas fazem, quem tem interesse, Inglês a gente paga 50%, a gente incentiva muito o desenvolvimento das pessoas. Eu acho que, além disso, tentamos criar um ambiente bom de trabalho, isso cria uma fidelidade, uma lealdade...</p> <p>D: [...] eu dou muita liberdade para isso, meu trabalho é muito focado no desenvolvimento das pessoas, a gente tenta pagar uma remuneração melhor possível. A empresa não pode ser só uma ferramenta para fazer dinheiro para os donos ou para os sócios, a empresa tem que ser um instrumento social também de crescimento das pessoas, e eu acho que eles veem isso, eles percebem isso, e a nossa rotatividade é praticamente nenhuma, apesar de ser uma empresa com onze funcionários.</p> <p>D: [...] eu ouço muito o que eles dizem e estímulo a participação. Quando a gente tem algum problema de reprovação interna de produto, eu pergunto o que eles acham que aconteceu, o que observaram de diferente, ou o que acham que poderia ser feito para não acontecer, alguma coisa mudou, porque está sempre dando tudo igual, qual a sua opinião, você que é o primeiro, que está na frente, você que fez. Tudo aqui é muito controlado, muito anotado, muito rigoroso, temos os protocolos de atividade. Então eles têm o primeiro feeling da coisa.</p> <p>D: [...] Eu nunca tive esse hábito de lidar com um erro punitivamente, porque erro é uma coisa ocasional. Quando o erro é resultado de algum processo intencional ou negligência você tem que ter uma postura, mas com o erro normal a gente lida com muita flexibilidade, com compreensão porque acontece. Os parâmetros envolvidos em qualquer atividade produtiva são tantos que a gente não olha o erro como uma falha, ou um defeito do operador ou negligência. É lógico que tem pessoas que você percebe, as pessoas não são iguais, é muito difícil você ter pessoas parecidas mesmo numa estrutura pequena. Eu sei exatamente quem é o mais e quem é o menos negligente de todos os nove, mas nem por isso eles têm um tratamento diferente.</p> <p>D: [...] desse que eu considero que sempre foi uma pessoa negligente, porque não seguia as normas, muitas vezes a gente ficava atrás do encarregado porque a pessoa não pode fazer esse tipo de trabalho porque é muito perigoso, porque ou ele é distraído, ou porque ele se absorve em outras coisas. Muita gente percebe que esse tipo de comportamento de não punir e de tentar mostrar tem efeito só positivo. A gente percebeu aqui em uma pessoa uma mudança de comportamento muito positiva.</p> <p>D: [...] identificamos retrabalho e gargalos pelo contato próximo com as pessoas. Todos nós estamos o tempo todo participando de toda atividade da empresa. Eu imagino que se a empresa tem muitos funcionários, como eu tive no passado 280, você teria que segmentar mais, teria uma pessoa gerenciando, coordenando as ideias, para que os problemas fossem resolvidos. A diferença é que em uma estrutura de 280 funcionários, para resolver um problema desses, talvez você demorasse cinco, seis meses, enquanto aqui a gente vai</p>

	<p>tentar resolver em dez, quinze dias, porque nós temos menos pessoas envolvidas, as opiniões são mais próximas, é menos burocrático, estamos mais pertos uns dos outros.</p> <p>D: Acho que os espaços são respeitados e quando precisa de uma “chacoalhada”, ela é dada na proporção, mas nada que contribua para dificultar o relacionamento entre as pessoas...</p> <p>D: Nós temos um bom equilíbrio, eu acho que é pela maneira de como a gente se trata, de estarmos juntos há 12 anos. Como eu falei, isso aqui não é uma família, mas nós todos nos damos muito bem. Eu costumo respeitar muito, desde o faxineiro até, às vezes você fica meio bravo, acontece, todo mundo fica nervoso, tem problemas em casa, traz resquícios para a empresa...</p> <p>C: No caso de erro, só há conversa sobre o que aconteceu se tem alguma dúvida, se o treinamento não foi o suficiente para ela entender o dia a dia, principalmente na área de produção, então sempre conversamos. Não tem essa de “eu vou te sacrificar porque você fez errado e você não pode errar”. Humano erra!</p>
29. Autonomia	<p>D: [...] eu acho até que elas colaboram, em minha opinião, em um nível acima do que a gente podia esperar. Tomam muitas iniciativas, e eu dou muita liberdade para isso...</p> <p>D: Eles se envolvem, são nove pessoas produzindo num ritmo constante. Eles sabem a escala de entregas e eles têm acesso a isso porque eles têm compromissos a cumprir. O compromisso é deles de produzir o que a gente vende, eles têm acesso às planilhas de entregas. O que causa maior ansiedade é quando começa a não ter pedidos, porque têm fases, esse negócio é muito sazonal, nós temos meses muito fortes e tem meses muito fracos. Então se tem um mês muito fraco, a gente percebe que está tudo bem, mas se começam dois, três, eles começam a se preocupar e questionar.</p> <p>D: [...] nessas fases de oscilação, de sazonalidade, eles têm várias iniciativas. Nós estamos passando por um período desses agora. Nós estamos com um produto preso na alfândega para análise e estamos parados há uma semana. O encarregado pintou salas, tirou as estufas, fez manutenção, então eles têm bastante iniciativa.</p> <p>D: [...] chegou um resultado do IPT, a gente se reúne no laboratório, chamamos o João (que é da produção), e perguntamos: “João, olha, chegou esse resultado. Esse lote foi aprovado e o outro estava reprovado. O que você acha? Vamos fazer assim o próximo?” Já sai ele para um lado, outro para outro e resolvemos na hora!</p> <p>C: É tudo documentado no papel. Eu faço a parte de compras, faturamento e financeiro, eu recebo os pedido de vendas também. Então a gente tem um formulário, primeiro a empresa me manda um pedido, eu verifico com o meu diretor, que é o Willian, na ausência dele eu falo diretamente com o encarregado da produção se tem aquele pedido para a gente atender. Às vezes o diretor está fora, então eu tenho essa autonomia para ir conversar diretamente com ele, de decidir, se temos o produto e vamos entregar, e em que data. Temos que ter sempre a eficácia, sim.</p> <p>C: [...] a gente tem uma abertura legal. A gente até comenta que pode estar falando demais! Mas todos participam, sugerem, ouvem e conversam bastante.</p>

<p>30. Pertencimento</p>	<p>C: [...] essas pessoas aqui, em minha opinião, se relacionam muito bem. Eu vejo o relacionamento com as pessoas e com a empresa nos dois sentidos bastante bom, e um nível excepcional, até.</p> <p>D: [...] eu não percebo nos meus colaboradores nenhum tipo de aversão ou de medo em relação a minha pessoa ou a direção da empresa, ou aos encarregados, por exemplo, a Cristiane, que é responsável por toda parte administrativa, e ao Paulo, que é responsável pela planta. Eu acho até que no caso do João a proximidade é um pouco excessiva, porque o Paulo na realidade é uma pessoa mais simples, o cargo dele é mestre ou encarregado de produção. Ele é uma pessoa que não tem curso superior, mas tem muito conhecimento prático, viveu uma vida ali na planta, mas acho que ele faz um bom papel em minha opinião. Acho que os espaços são respeitados, e quando precisa de uma chacoalhada, ela é dada na proporção, mas nada que contribua para dificultar o relacionamento entre as pessoas. Há liberdade de sugerir, de criticar, de pedir aumento de salário, vale transporte, etc.</p> <p>D: Eles se envolvem, são nove pessoas produzindo num ritmo constante. Eles sabem a escala de entregas e têm acesso a isso porque eles têm compromissos a cumprir, o compromisso é deles de produzir o que a gente vende, eles têm acesso às planilhas de entregas. O que causa maior ansiedade é quando começa a não ter pedidos, porque tem fases, esse negócio é muito sazonal, nós temos meses muito fortes e tem meses muito fracos. Então se tem um mês muito fraco a gente percebe que está tudo bem, mas se começam dois, três, eles começam a se preocupar e questionar.</p> <p>D: [...] a gente percebe que esse tipo de comportamento de não punir e de tentar mostrar tem efeito só positivo. A gente percebeu aqui em uma pessoa uma mudança de comportamento muito positiva.</p> <p>D: [...] as pessoas se adaptam muito bem, se sentem bem, eu acho até que elas colaboram, em minha opinião, em um nível acima do que a gente podia esperar, tomam muitas iniciativas.</p> <p>D: [...] a gente tenta pagar uma remuneração melhor possível. A empresa não pode ser só uma ferramenta pra fazer dinheiro para os donos ou para os sócios, a empresa tem que ser um instrumento social também de crescimento das pessoas, e eu acho que eles veem isso, elas percebem isso.</p> <p>C: [...] a cobrança interna por não errar é maior do que a cobrança externa. Você sabe que aquilo que você faz é sua responsabilidade, e se você errar não será só o seu erro, irá afetar todos os departamentos e a imagem da empresa.</p> <p>C: [...] para você vender, você tem que comprar e fabricar. Então, se você não tem pedido de vendas, a sua compra cai, a produção também cai, o que você tem para pagar de fornecedores também já é mais enxuto aquele mês, e tem aquele mês que o montante é maior.</p> <p>C: [...] um comportamento que é mais valorizado nos colaboradores é o comprometimento e a ética, por serem produtos controlados. Então você não pode abrir muito o mercado, não pode comentar com outras empresas.</p> <p>C: [...] o que facilita a aprendizagem é essa harmonia de você poder interagir entre outros departamentos...</p>
------------------------------	--

	<p>C: <i>Punição não tem, é mais um alerta, nunca aconteceu de a gente realmente pôr em prática. O que funciona é mais a parte de elogios mesmo. A gente recebeu o certificado de boas práticas, mas não é só o laboratório, é uma equipe. Então, o diretor vai, elogia, agradece todo mundo, tem o reconhecimento do profissional, e isso ajuda bastante.</i></p> <p>C: [...] <i>eu procuro desenvolver, tentar resolver, se eu tenho informações eu vou tentar resolver.</i></p> <p>C: [...] <i>alguns acompanham o andamento da empresa. Eles me perguntam muito, porque eles sabem que a empresa vende em dólar. Eles até perguntam se as importações estão chegando. Na área de produção, eles sabem que um produto tem que dar 100%, por algum tempo, se o reagente deu 99%, tem um ou outro que pergunta por que caiu. Eles têm essa preocupação de saber se foi alguma falha ou se, de repente, o rendimento foi devido à importação, eles têm isso. A gente conversa, não em números, mas a gente conversa sobre dólar, sobre o mercado, se a Empresa 6 está vendendo, se há reprovação de produto, então eles têm bastante abertura.</i></p> <p>C: <i>A Alpha tem como lema um conjunto, a equipe. Eu acho que o diferencial da Empresa 6 é a equipe, de batalhar pelo desenvolvimento da empresa, vestir a camisa. Eles têm o comprometimento, tentam ajudar da melhor forma possível para que tudo corra bem. Não tem aquela situação de ajudar só seu departamento. Se puder ajudar, vão e discutem a solução. Ninguém toma uma decisão só para ajudar aquele departamento específico. É um conjunto.</i></p> <p>C: [...] <i>o que dificulta para a Alpha e o funcionário é a burocracia da ANVISA. A gente gostaria que aquilo se desenvolvesse mais rápido, se dependesse só da equipe da empresa, mas depende de órgãos de fora.</i></p>
31. Resiliência	<p>D: [...] <i>com o afastamento do meu sócio, nós passamos por um momento difícil, porque, como eu falei, é um em dez, então ele era responsável por toda a área de produção e manutenção da empresa. E aí a gente teve que fazer muita coisa, mudar e mexer muita coisa porque faltou uma pessoa, tivemos que revirar uma porção de rotinas e processos, e mesmo os feedbacks negativos, de falar que tal comportamento não é adequado. Você tem que perceber porque o comportamento pode ser adequado para um chefe e para outro não, e vice versa, e para um subordinado e para outro não. Eu nunca tive nenhuma restrição de passar um feedback e nem de receber um feedback negativo. Já aconteceu até de as pessoas receberem um feedback e me procurarem depois, no dia seguinte, falando que realmente eu tinha razão.</i></p> <p>D: <i>A gente tinha a pretensão de começar a vender em 8 a 10 meses, ter uma empresa licenciada. Eram quatro salas de quarenta metros quadrados, demorou 26 meses pra gente conseguir a primeira licença da ANVISA. Essas coisas, que foram pra mim meio chocantes, a burocracia que uma empresa pequena ou grande passa, porque essa burocracia é pra todo mundo. A nossa área é uma área muito regulada, eu acho que ela deve ser porque ela fabrica princípio ativo para medicamentos, as pessoas vão ingerir isso para se curar de alguma coisa, pra ter algum benefício físico, e eu acho que ela tem que ser muito regulada. Mas a burocracia que dá suporte a essa regulação é muito lenta, muito complicada, e aí eu imputo isso as pessoas que estão nas autarquias e nos órgãos reguladores, e não só a burocracia em si.</i></p>

Quadro 30 - Síntese dos códigos por “família” da Empresa 6