

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O IMPACTO DO *EMBEDDEDNESS* NA RELAÇÃO ENTRE
COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS E DESEMPENHO OPERACIONAL
EM REDES DE COOPERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
Paulista – UNIP para obtenção para título
de Mestre em Administração

ANACLETA RODRIGUES LIMA

**SÃO PAULO
2019**

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O IMPACTO DO *EMBEDDEDNESS* NA RELAÇÃO ENTRE
COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS E DESEMPENHO OPERACIONAL
EM REDES DE COOPERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
Paulista – UNIP para obtenção para título
de Mestre em Administração

Prof. Dr. Roberto Bazanini
Área de Concentração: Redes
Organizacionais
Linha de Pesquisa: Estratégia em Redes

ANACLETA RODRIGUES LIMA

**SÃO PAULO
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Lima, Anacleta Rodrigues.

O impacto do *embeddedness* na relação competências operacionais e desempenho operacional em redes de cooperação / Anacleta Rodrigues Lima. - 2019.

160 f. : il. color.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2019.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Redes. 2. Competências operacionais. 3. Redes de cooperação. 4. Aliança estratégica. 5. Desempenho operacional.
I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

ANACLETA RODRIGUES LIMA

**O IMPACTO DO *EMBEDDEDNESS* NA RELAÇÃO ENTRE
COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS E DESEMPENHO OPERACIONAL
EM REDES DE COOPERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
Paulista – UNIP para obtenção para título
de Mestre em Administração

Aprovada em: _____ / _____ / _____

Prof. Dr. Roberto Bazanini
Universidade Paulista - UNIP

Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista - UNIP

Prof. Dra. Márcia Regina Santiago Scarpin
Visiting Researcher at Indiana University - IUPUI
PhD Operational Management - EAESP/FGV-SP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram, em especial ao meu filho João Victor, tão pequeno, mas tão compreensivo deixava eu estudar pois sabia que existiria um futuro melhor para nós, dedico ao meu pai que sempre acreditou em mim e aos meus colegas de trabalhos. Sempre acreditando que a educação é o melhor caminho para ampliar os horizontes independente da sua escolha de profissão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sabe de todas as coisas;

À família que é a base de toda sustentação da minha vida;

Aos Professores Dra. Cristina Espinheira Costa Pereira, Dr. Ernesto Giglio, Dra. Márcia Regina Santiago Scarpin e o Dr. Roberto Bazanini, que me acompanharam nesta árdua trajetória acadêmica;

Aos meus colegas de trabalho da UNIFESP, Adriana Oliveira, Cleverson Leal, Josiara Rosa, Kelly Christina, Amailde Emanoel, que me ajudaram nos momentos de ausência no trabalho;
Ao James, que sempre nos ajudou no suporte de informática na UNIP, e à Secretaria Aline, com seu jeito encantador;

À Lia Graça, grande amiga da UNIP

Aos demais professores da UNIP.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota” (Madre Teresa de Calcutá).

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo identificar o impacto *do Embeddedness* na relação entre competências operacionais e desempenho operacional em um ambiente no formato de rede de cooperação em forma de aliança estratégica. As redes de cooperação são uma nova forma de organização em que ocorre a interação entre duas ou mais empresas, por meio da qual eles trocam e transferem informações, tecnologia, inovação, e que pode ocorrer em diversos ambientes, tais como empresas públicas, privadas, universidades e organizações não governamentais. O objeto de estudo desta dissertação é analisado por meio de uma parceria entre uma universidade federal do estado de São Paulo e empresas. Em um primeiro momento, foi realizada uma análise bibliométrica contendo os constructos: competências operacionais: competência de inovação, competência de melhoria contínua, competência de capacidade de resposta, competência de cooperação, competência de reconfiguração operacional, competência de customização, e desempenho operacional. Em um segundo momento, foram testadas hipóteses retiradas do campo teórico, relacionando os constructos estudados para fins de verificar se a *Embeddedness* é um antecessor nas relações entre competências operacionais, e se tais competências promovem um melhor desempenho operacional. Estas hipóteses foram testadas por meio da aplicação prática de um questionário aplicado às empresas que mantêm parceria com a universidade federal em questão. O questionário incluiu 27 questões na escala Likert, de 01 a 05, 27 questões validadas por autores internacionais na escala Likert, com variação de 1 a 5, para confirmar se os resultados confirmam os estudos teóricos por meio da seguinte indagação: “qual o Impacto *do Embeddedness* na Relação entre Competências Operacionais e o Desempenho Operacional? Iniciando a análise dos resultados com a entrevista com o setor investigado onde ocorrem as parcerias formais, foi possível identificar que muitas empresas não buscam parceria com as universidades em função de os trâmites formais serem burocráticos e demorados, havendo casos em que a demora para celebrar a parceria pode chegar a dois anos. Em um segundo momento, por meio da análise descritiva da empresa, foi possível identificar que a maioria das empresas que estabelecem parcerias com a universidade são da área de saúde, de grande porte, consolidadas no mercado e que renovam suas parcerias com a universidade. O questionário aplicado mostrou-se confiável em função do *alfa de Contax* identificado. Os resultados estatísticos ainda apresentaram que as hipóteses foram confirmadas e o *Embeddedness* é um aspecto que antecede as relações entre competências operacionais e desempenho operacional. O *Embeddedness* reforça a relação entre as competências operacionais e promovem um melhor desempenho operacional, sendo

que este último obteve como resultado os indicadores qualidade e inovação. Este trabalho teve como contribuição, em termos gerenciais, a de mostrar às empresas que as parcerias entre universidade e empresa são válidas tendo em vista que, no setor de operações das empresas, são desenvolvidas competências operacionais e que melhoram o desempenho. Sugere-se que este estudo seja replicado, já que a Universidade Federal de São Paulo está em processo de expansão e, em um período de tempo entre médio e longo prazo, outras parcerias poderão ser realizadas nas novas unidades acadêmicas, sendo uma delas localizada próxima de um parque tecnológico, o que pode atrair outros formatos de empresas como *Startups*. Outro fator que merece destaque para avanços de novos estudos é a descentralização burocrática das parcerias que, anteriormente, ficavam centralizadas no *campus* da reitoria; agora, cada parceria tem início em cada unidade acadêmica, o que aproxima mais o pesquisador, a universidade e a empresa.

Palavras chaves: Redes de cooperação, aliança estratégica, competências operacionais, desempenho operacional.

ABSTRACT

This dissertation aims to identify the impact of Embeddedness on the relationship between operational competencies and operational performance in an environment in a cooperative network format in the form of a strategic alliance. Cooperation networks are a new form of organization that interacts between two or more companies in which they exchange and transfer information, technology, and innovation that can occur in diverse environments such as public companies, private companies, universities, non-governmental organizations. The object of study of this dissertation is analyzed through a partnership between a federal university of the state of São Paulo and companies. At first, a bibliometric analysis containing the constructs was carried out operational competences: innovation competence, continuous improvement competence, responsiveness competence, cooperation competence, operational reconfiguration competence, customization competency, and operational performance. In a second moment hypotheses were drawn from the theoretical field, relating the constructs studied in order to verify if the Embeddedness is a predecessor in the relations between operational competences and if such competences promote a better operational performance these hypotheses will be tested through the result of the practical application of a questionnaire applied to the companies that maintains a partnership with the federal university in question, containing 27 questions on the likert scale from 01 to 05 a questionnaire validated by international authors composed of 27 questions on the likert scale with a variation from 1 to 5 to confirm if the field study confirm the theoretical studies, through the question about "What is the Impact of Embeddedness on the Relationship between Operational Competencies and Operational Performance? Starting the analysis of the results through an interview with the researched sector where the formal partnerships occur, it was possible to identify that many companies do not seek partnership with the universities since the formal procedures are very bureaucratic and time consuming and can take up to two years to celebrate the partnership; In a second moment through the descriptive analysis of the company it was possible to identify that the majority of the companies that establish partnerships with the university are of the health area, of large size, are companies consolidated in the market and these companies renew their partnerships with the university; The questionnaire applied proved to be reliable through the statistical data through Cronbach's alpha. The statistical results still showed that the hypotheses were confirmed and the Embeddedness is a precedent the relations between operational competences and operational performance. Embeddedness strengthens the relationship between operational competencies

and promotes better operational performance and the latter has achieved quality and innovation indicators. This work had as a managerial contribution to show the companies that the partnerships between university and company are valid considering that in the sector of operations of the companies are developed operational skills and improve performance. It is suggested that this study be replicated since the Federal University of São Paulo is in the process of expanding into a medium-term space in the long term, other partnerships may be carried out in the new academic units, one of them located near a technological park. which can attract other formats of companies like Startups; another factor that deserves to be highlighted for the advances of new studies is the bureaucratic decentralization of the partnerships that were centralized in the campus of the rectorate and now each partnership has its beginning in each academic unit which brings closer the researcher, the university and the company.

Keywords: Cooperation networks, strategic alliance, operational competencies, operational performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IES – INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

PROQUEST- PROQUEST INFORAMATION AND LEARNING

SCIELO – SCIENTIFIC ELETRÔNIC LIBRAY ONLINE

SPELL – CIENTIFIC PERIODICALS ELETTRONIC LIBRARY

UNIFESP – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Delimitação do Tema.....	9
Figura 2 - Modelo A-R-A.....	17
Figura 3 - Modelo Teórico Proposto.....	31
Figura 4 - Representação das etapas seguidas nas análises do resultado.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização da Rede Estudada.....	13
Quadro 2 - Definição de Conceitos dos Constructos.....	33
Quadro 3 – Questionário.....	40
Quadro 4- Indicadores de desempenho.....	42
Quadro 5 – Versão Final.....	43
Quadro 6 - Indicadores de Desempenho - Versão Final.....	44
Quadro 7 - Análise Bibliométrica.....	129
Quadro 8 - Questionário e constructos correspondentes.....	134
Quadro 9 - Questionário e constructo.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise Descritiva do Setor da Empresa.....	52
Tabela 2 - Análise Descritiva: Tamanho da Empresa.....	54
Tabela 3 - Tabela descritiva sobre os Resultados Financeiros Publicados.....	54
Tabela 4 - Descritivo - Tempo de Existência da Empresa.....	55
Tabela 5 - Descritivo de tempo de parceria.....	56
Tabela 6 - Descritivo sobre as características dos respondentes.....	56
Tabela 7 - Descritivo setor de atuação do respondente.....	57
Tabela 8 - Descritivo de tempo no cargo do respondente.....	57
Tabela 9 - Análise descritiva sobre o tempo de trabalho do respondente na empresa.....	58
Tabela 10 - Análise descritiva sobre o tempo de atuação do respondente no mercado de atuação.....	58
Tabela 11 - <i>Embeddedness</i> - Media e desvio padrão.....	59
Tabela 12 - Competência Operacional Cooperação - desvio padrão.....	59
Tabela 13 - Descritivo Competência Operacional de Customização.....	60
Tabela 14 - Competência Operacional Melhoramento Continuo - Media e Desvio Padrão....	60
Tabela 15 - Competência Operacional Inovação - Média e Desvio Padrão.....	61
Tabela 16 - Competência Operacional de Reconfiguração - Média e Desvio Padrão.....	61
Tabela 17 - Desempenho Operacional - Média e Desvio Padrão.....	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1.Tema e Problema da Pesquisa.....	3
1.2.Justificativa.....	5
1.3. Objetivo Geral.....	8
1.3.1. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Delimitação do tema.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.2. Redes.....	14
2.2.1. Redes de Cooperação.....	14
2.2.2. Aliança Estratégica.....	15
2.2.3. Uma abordagem relacional na teoria das Redes.....	16
2.3. Competências Organizacionais.....	17
2.3.1. Competências Operacionais.....	18
2.3.2. Competência de Inovação.....	19
2.3.3. Competência de Melhoramento Continuo.....	21
2.3.4. Competência de Customização Operacional.....	22
2.3.5. Competência de Cooperação Operacional.....	23
2.3.6. Competência de Reconfiguração Operacional.....	24
2.4. Desempenho Operacional.....	24
2.5. <i>Embeddedness</i>.....	25
2.6. Hipóteses Competência Operacional e suas Categorias.....	27
2.6.1. Competência Operacional e Desempenho Operacional.....	27
2.6.2. Competência de Inovação e Desempenho Operacional.....	27
2.6.3. Competência de Melhoramento Continuo e Desempenho operacional.....	28
2.6.4. Competência de Customização Operacional e Desempenho Operacional.....	28
2.6.5. Competência de Cooperação e Desempenho Operacional.....	29
2.6.6. Capacidade de Reconfiguração Operacional e Desempenho Operacional.....	29
2.6.7. Competências Operacionais em Redes de Cooperação.....	29
2.6.8. O <i>Embeddedness</i> na Relação Competências Operacionais e Desempenho.....	30
2.7. Modelo Proposto.....	31
3. Metodologia da Pesquisa.....	32
3.1. Definição de conceitos:.....	32
3.2. Delineamento da Pesquisa.....	34

3.2.1. <i>Design</i> e perspectiva da Pesquisa.....	34
3.2.5. Caracterização do Objeto de Estudo.....	35
3.3. População e Amostra.....	36
3.4. Dados.....	37
3.4.1. Tipos.....	37
3.4.2. Instrumento De Pesquisa.....	37
3.5. Coleta.....	44
3.6. Análise Dos Dados.....	45
4. Análise dos resultados.....	47
4.1. Caracterização da Rede.....	47
4.2 – Apresentação de Resultados e Confirmação de Hipóteses.....	52
5. considerações FINAIS.....	72
6. LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO.....	75
7. SUGESTÕES.....	76
8. REFERENCIAS.....	77
9. ANEXOS.....	93
ANEXO 1 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 1 E 2.....	93
ANEXO 2 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA - PASSOS 3 A 5.....	94
ANEXO 3 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA - PASSOS 6 A 9.....	95
ANEXO 4 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS - 9 A 11.....	96
ANEXO 5 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA - PASSO 11.....	97
ANEXO 6 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 12 E 13.....	98
ANEXO 7 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 13 E 14.....	99
ANEXO 8 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 14 A 16.....	100
ANEXO 9 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 16 E 17.....	101
ANEXO 10 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 17 E 18.....	102

ANEXO 11 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 18 Á 20.....	103
ANEXO 12 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS 20 A 22.....	104
ANEXO 13 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS 22 A 23.....	105
ANEXO 14 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS 24 E 25.....	106
ANEXO 15 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS 25 A 27.....	107
ANEXO 16 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA - FLUXOGRAMA.....	108
ANEXO 17– PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – CONT. FLUXOGRAMA.....	109
ANEXO 18 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – CONTINUA FLUXOGRAMA.....	110
ANEXO 19 – ENTREVISTA COM O SETOR DE CONVENIOS - PRIMEIRO CONTATO COM O OBJETO DE ESTUDO – PARTE 1.....	111
ANEXO 20 – ENTREVISTA COM O SETOR DE CONVENIOS - PRIMEIRO CONTATO COM O OBJETO DE ESTUDO – PARTE 2.....	112
ANEXO 21 – ENTREVISTA COM O SETOR DE CONVENIOS – PRIMEIRO CONTATO PARTE 03	113
ANEXO22– PORTARIA DE CRIAÇÃO DO SETOR DE CONVENIO.....	114
ANEXO 23–PORTARIA DE CRIAÇÃO DO SETOR DE CONVENIOS - CONTINUAÇÃO.....	115
ANEXO 24 – NORMATIZAÇÃO QUE DISPÕE SOBRE DIRETRIZES PARA CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS E CONVÊNIOS.....	116
ANEXO 25 – NORMATIZAÇÃO QUE DISPÕE SOBRE DIRETRIZES PARA CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS E CONVÊNIOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS.....	117
ANEXO 26 – PARCERIAS REALIZADAS NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	118
ANEXO 27- PARCERIAS REALIZADAS NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR - CONTINUAÇÃO.....	119
ANEXO 28 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA QUANTITATIVA –PARA A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	120
ANEXO 29 - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA QUANTITATIVA –PARA A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR - CONTINUAÇÃO.....	121
ANEXO 30 – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA QUANTITATIVA JUNTO À FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA – FAP/UNIFESP.....	122

ANEXO 31 - AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA QUANTITATIVA JUNTO À FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA – FAP/UNIFESP - CONTINUAÇÃO.....	123
ANEXO 32 – A IMPORTANCIA DA PARCERIA NA VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES.....	124
ANEXO 33 – A IMPORTANCIA DAS PARCERIAS NA VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES.....	125
ANEXO 34 – A IMPORTANCIA DA PARCERIA NA VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES.....	126
ANEXO 35 – A IMPORTANCIA DA PARCERIA NA VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES.....	127
ANEXO 36– COMPARATIVOS, SEGUNDO, O RANKING LATINO-AMERICANO.....	128
10. APENDICE.....	129
APENDICE 1.....	129
APENDICE 2 – QUESTIONÁRIO E OS CONSTRUCTOS.....	134
APENDICE 3 – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS.....	137
APENDICE 3 – LEITURA DE ARTIGOS.....	139

1. INTRODUÇÃO

As parcerias universidade e empresa promovem inovação tecnológica, transferência de conhecimento e a oportunidade de estudantes e pesquisadores aplicarem estudos empíricos na sociedade. Cada parte desta parceria fornece sua parcela de conhecimento, equipamentos, e pessoal que, juntos, podem melhorar o desempenho de ambos. Para a Instituição de Ensino Superior, os benefícios são: a) reputação da instituição; b) aquisição e geração de novos conhecimentos; e c) financiamentos de projetos patrocinados pelas empresas. Para a empresa, os benefícios são: a) fusão de conhecimento; b) acesso à pesquisa científica de longo prazo; e c) geração de inovações, tais como novos processos, novos produtos, ou mesmo a abertura de novos mercados.

A troca de saberes científico-práticos pode levar a um melhor desempenho tanto no meio acadêmico, que tem a possibilidade colocar o mundo científico à disposição da sociedade, quanto no meio do ambiente externo, já que permite que as empresas permaneçam competitivas em virtude da fusão do conhecimento que pode produzir e lançar produtos, criar tecnologia e contribuir com os anseios da sociedade, objetivo comum de parceria público-privada.

Em entrevista realizada pela revista “*Entreteses*”, a revista semestral de divulgação científica promovida pela própria Universidade Federal de São Paulo, a professora Dra. Maria Lucia de Oliveira Formigoni,¹ fala sobre as vantagens da inovação na promoção de parcerias públicas e outros formatos de organizações. A autora menciona que os estudantes, ao perceberem a aplicabilidade das teorias, podem desenvolver sua criatividade e se motivar. Pesquisadores podem obter mais financiamentos para suas pesquisas, em virtude da pouca disponibilidade de recursos públicos, e os projetos sociais podem sair do papel e se tornarem realidade.

Os projetos de inovação podem mostrar à sociedade a aplicabilidade dos projetos científicos desenvolvidos na universidade, com impacto nas áreas sociais, cultural e intelectual, e na condição da vida das pessoas. Por outro lado, a professora Maria Lucia relata que é necessário ter cautela no estabelecimento de parcerias com empresas, garantindo que os acordos estabelecidos sejam vantajosos para ambos e não fujam da missão universitária, qual

¹Professora livre-docente do Departamento de Psicobiologia da Escola Paulista de Medicina (EPM/Unifesp), ocupou o cargo de pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa até abril de 2017 e foi membro dos Conselhos Científico e Editorial da revista até o fechamento desta edição – Edição número 08 – julho/2017

seja, a de promover o ensino, pesquisa e extensão, contribuindo com a melhoria da vida em sociedade.

Apesar da importância e da tendência mundial da interação entre instituição de ensino superior e empresas, no Brasil, esta relação é baixa, o que torna as grandes empresas brasileiras pouco competitivas tanto no mercado interno como no externo (KRUGLIANSKAS; MATIAS-PEREIRA, 2005).

Lopes et al. (2013) observam que a complexidade e o paradigma tecnológico inserido na sociedade atual forçam os países a investir em recursos para a geração de novas tecnologias e, como estratégia competitiva, concretiza a interação instituição de ensino superior e empresa.

As empresas, atualmente, são vistas como parte de um contexto de relações econômicas submersas em relações sociais e interdependentes, em virtude de este configurar-se como um ambiente em constante mudança; assim, as empresas são desafiadas a estabelecerem parcerias estratégicas.

As organizações buscam a vantagem competitiva por meio de relações interdependentes entre fornecedores, instituições públicas e universidades, desenvolvendo parcerias, muitas vezes de longo prazo, que promovem a cooperação, a colaboração, a troca de experiências e a troca de informações entre seus atores, gerando o desenvolvimento de competências e tendo em vista as parcerias de longo prazo que promovem melhor desempenho nas organizações.

Para Wu, Melnyk e Flynn (2010), as competências operacionais são o ingrediente secreto para a manutenção da vantagem competitiva. O alinhamento estratégico destas competências operacionais são o resultado da otimização destes recursos que podem gerar um melhor desempenho operacional entre as organizações. As competências podem ser desenvolvidas em ambientes de redes de cooperação (ZARIFIAN, 2001).

A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno de uma dada situação, e os atores compartilham as implicações de suas ações e geram situações de corresponsabilidade. Também trocam informações, já que determinadas complexidades serão melhores desenvolvidas em um ambiente com competências coletivas desenvolvidas na rede de atores e que resultam no desempenho operacional. A empresa aplica o conhecimento da pesquisa científica em sua própria estrutura organizacional/operacional e esse conhecimento gerado pode afetar as práticas e os processos da empresa, favorecendo o desenvolvimento de competências operacionais. O desempenho operacional possui muitas dimensões e pode ser o

resultado do desenvolvimento de competências ou aspectos operacionais tais como custo, flexibilidade, qualidade e outros.

1.1.Tema e Problema da Pesquisa

As instituições de ensino superior têm um compromisso com o saber sistematizado, mas têm, também, problemas e desafios concretos colocados pela sociedade e que devem ser resolvidos. As parcerias entre instituições de ensino superior e empresas representam uma aproximação do mundo acadêmico e o mundo corporativo que, juntos, representam os interesses da sociedade. Esta parceria representa o aumento da competitividade, tanto na empresa quanto na instituição de ensino superior.

Por exemplo, a Universidade Federal de São Paulo, objeto deste estudo, realizou, no ano de 2016, uma parceria com a Alpargatas para produzir calçados sustentáveis. Nesta parceria, a universidade desenvolveu o projeto de pesquisa, no qual incorporava fibras naturais em calçados produzidos a partir de formulações de elastômeros. Os compósitos são plásticos de alta performance, amplamente utilizados no mercado calçadista. A substituição trouxe vantagens, posto que as fibras vegetais, originadas de fontes renováveis, são biodegradáveis, têm baixo custo e minimizam o impacto ambiental. Tal parceria trará benefícios para consumidor final, para o meio ambiente e também para a pesquisa nacional (CARNAÚBA, 2016).

Porém, apesar de todos os benefícios que as empresas podem adquirir em uma parceria com instituições de ensino superior, muitas empresas ainda são resistentes à ideia. Empresas que não buscam parcerias com as instituições de ensino superior no Brasil, muitas vezes, pagam um preço alto por tecnologia e/ou aquisição de produtos não produzidos no país.

O Brasil tem um atraso de sete décadas com a falta de financiamentos para estudos envolvendo o governo, parcerias privadas e outras organizações, em especial relacionados ao planejamento e à execução de rodovias de alta qualidade com pavimentação mais durável, sendo que estudos já foram realizados em países como a Alemanha, Bélgica e Holanda (BALBO, 2016). Carvalho (2017) aborda a importância do investimento em pesquisa e desenvolvimento e políticas de incentivo à tecnologia, Ciência e Inovação para que o Brasil saia da crise. Muitos setores foram atingidos como, por exemplo, o setor industrial. Os dados apresentados pela ABDI (Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial) revelam o percentual de empresas que investiam em inovação no primeiro trimestre de 2010 era de 71,5%; no mesmo período de 2013, esses números caem para 54,7% (CARVALHO,2017).

Ainda segundo o autor, o levantamento mais recente mostrou que, no primeiro trimestre de 2016, os investimentos caíram ainda mais, alcançando apenas 37,6% de empresas que adotaram práticas de inovação. Por fim, a falta de pesquisa e desenvolvimento tiram as chances de as empresas inovarem e, consequentemente, competirem de forma igualitária com o mercado internacional; nestas circunstâncias, as empresas brasileiras ficam em situação de desvantagem em relação à competitividade.

A relação contratual, embora importante, já que visa à transparência nos contratos administrativos com a administração pública, nem sempre consegue atingir seu objetivo, qual seja, o de atender os interesses da coletividade. Outra questão interessante está no tipo de relação construída entre as empresas e a IES. Empresas buscam resultados rápidos em curto prazo, já que visam ao lucro imediato pois, em uma empresa, toda e qualquer transação envolve valores financeiros, e a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa está à frente de seus concorrentes. Essas vantagens podem ser alcançadas com a troca de informação, sinergia e realização conjunta das pesquisas. Por outro lado, as IES buscam o desenvolvimento de conhecimento no longo prazo, a qualificação do corpo docente e discente, e investimento para continuidade das pesquisas

As relações entre IES e empresas, além das relações contratuais, precisam focar as relações sociais, pois, ao criar vínculos, há maior interesse de renovação de contratos entre os parceiros. Essas relações estão imersas no argumento do *Embeddedness*, que pode ser comparado a uma trama tecida nas relações cotidianas, econômicas e sociais, que cria a identidade de cada ator, pessoa ou empresa dentro da rede (RIMOLI E GIGLIO, 2008). Ainda segundo os autores, o *Embeddedness* seria um código de trocas que resultam em economia nas transações, já que as relações estão estabelecidas, inclusive por contrato formal. Ao mesmo tempo em que facilita a relação, o *Embeddedness* limita e controla o comportamento.

Tanto as instituições de ensino superior quanto as empresas precisam superar seus desafios para potencializar os resultados em redes. A existência de parcerias formais com relações interdependentes de ganha-ganha pode contribuir para o desenvolvimento de competências das empresas e das IES, bem como gerar benefícios para a sociedade.

Parcerias bem desenvolvidas criam, ao longo do tempo, uma interdependência, em virtude da troca de conhecimentos, de colaboração, do desenvolvimento de ações inovadoras, da criação e da disponibilidade de recursos entre os membros da IES e membros da empresa. Essas estratégias de cooperação possibilitam impactar nos processos e práticas das empresas que levam ao desenvolvimento de competências operacionais para que as empresas possam

ter, como resultado, uma melhor performance operacional e, as IES, um melhor desempenho por meio do aumento da reputação e credibilidade desta instituição.

O problema de pesquisa dessa dissertação reside no fato de que existe uma lacuna nos estudos em administração sobre parcerias entre universidade e empresa focando os aspectos das competências operacionais e sua relação com o desempenho e o *Embeddedness*. Esses conceitos são vastamente estudados em gestão de operações, mas apenas focando aspectos da cadeia de suprimentos.

É possível fazer uma analogia entre cadeia de suprimentos e alianças estratégica já que, tanto a cadeia de suprimentos quanto a aliança estratégica são redes de empresas que cooperam entre si e ambas necessitam compartilhar informações para a melhoria do desempenho (BARBOSA et al., 2007), o que abre espaço para pesquisas que levem em conta a literatura de administração de empresas e redes de cooperação.

Eiriz (2001), em seus estudos sobre formatos de cooperação, sugere que estudos futuros possam investigar a importância de investigar alianças estratégicas que ocorram entre organizações públicas e empresas e/ou outras organizações, tendo em vista que há uma maior complexidade entre estas alianças. Ou seja, o autor indaga até que ponto a diferença entre a natureza de atividades entre uma organização que visa ao lucro, privada ou não, e uma organização não lucrativa, pública ou não, dificulta ou facilita o entendimento entre parceiros.

1.2. Justificativa

O campo de estudo a ser investigado são as competências operacionais que podem ser desenvolvidas em uma rede de cooperação entre uma IES e empresas. O estudo em redes de cooperação tornou-se objeto de estudos recentes em virtude do surgimento de novas formas de organização entre as indústrias, formatos estes que possibilitaram que as empresas trabalhassem em alianças estratégicas, promovendo a troca de conhecimentos, o surgimento de novos produtos/serviços e a promoção à inovação.

Queiroz, Silva e Quandt (2015) observam que o conhecimento é um processo inovativo que se tornou um instrumento para ampliar a competitividade das empresas. As instituições de ensino superior são geradoras de conhecimentos e o processo de inovação e colaboração ocorre em arranjos organizacionais de rede formados por essas instituições e empresas (CLIFTON et al., 2010). As empresas buscam parcerias para melhorar seu desempenho, unir suas capacidades, otimizar seus recursos, e criar novas competências a fim de concretizar objetivos em comum. Uma parceria ou rede de colaboração depende da habilidade da organização em desenvolver bons relacionamentos ao longo do tempo,

estabelecendo confiança mútua, tendo em vista que a colaboração entre organizações é benéfica, embora complexa (POWELL, 1996). Uma parceria bem-sucedida requer confiança, capacidade de aprender novas habilidades, desenvolver competências e ter a consciência da complexidade que é desenvolver um projeto conjunto para a consecução dos objetivos comuns. Tais parcerias podem impactar significativamente a produtividade operacional, o tempo de resposta da produção e a capacidade de inovação (KARKOULIAN; AL HARAKE; MESSARRA, 2010).

Estudos recentes sobre a cooperação entre IES e empresas apontam que esta parceria existe sob a forma de uma relação de aliança estratégica, na qual as empresas possuem conhecimento das necessidades do mercado, disponibilidade de recursos e equipamentos para o desenvolvimento de inovação e capacidade para implementar novas ideias para o mercado. Por outro lado, a IES detém o conhecimento científico, pesquisadores e estrutura que podem contribuir de forma significativa para a evolução das técnicas aplicadas às empresas (ALBIERO BERNI et al., 2015). Essa cooperação melhora a reputação da Instituição, permite a aplicação teórica dos conhecimentos, além de estimular a formação de alianças estratégicas que permitem a combinação de competências, investimento em pesquisa e inovação (Amato Neto, 2005), o que poderá alavancar a vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho operacional.

Segundo os entrevistados, parceiros da Universidade Federal de Santa Maria, a interação universidade-empresa gera benefício para ambos os lados (ALBIERO BERNI, et al., 2015). Ainda segundo os autores, trata-se de uma relação ganha-ganha, na qual as empresas obtêm o auxílio ao desenvolvimento de novos processos e produtos/inovação, e as universidades obtêm auxílio na formação de profissionais altamente qualificados, sendo possível que os estudos empíricos gerem aplicações práticas e que promovam o aumento da interação com a comunidade. A promoção de uma rede de cooperação IES-empresa promove a geração e troca de conhecimentos e o incentivo à inovação (DAVENPORT, 2002).

As formações de alianças estratégicas permitem a combinação de competências, investimento em pesquisa e inovação (Amato Neto, 2005), o que poderá alavancar a vantagem competitiva e melhorar o desempenho operacional. O tema cooperação entre as organizações no formato de configuração de rede e alianças estratégicas é discutido por Thorelli (1986), Nohria et al. (1992), Jarillo (1998), Lorange e Ross (1996), Amato Neto (2000), Verschoore (2004), Britto (2013), entre outros da área de Administração. A cooperação interorganizacional é imprescindível para a sobrevivência, em especial para as pequenas e médias empresas que devem competir com grandes empresas.

A aliança estratégica pode aumentar a responsabilidade e a confiança recíproca entre as partes envolvidas, o que fortalece a cooperação entre organizações (SOUSA; LEONE, 2010), e também é responsável por inovações nos produtos por meio de unificação de tecnologias dos parceiros (GRUNWALD; KIESER, 2007).

O objetivo da cooperação entre instituição de ensino superior e a empresa não é necessariamente a produção imediata de um produto, mas a aquisição conjunta de conhecimentos (QUEIROZ, SILVA E QUANDT, 2015). Essas pesquisas podem produzir novos produtos com custos mais vantajosos para a empresa e de impacto social para a sociedade.

A presente pesquisa justifica-se tanto pelos aspectos relativos ao desenvolvimento teórico relacionado às competências operacionais, desempenho e *Embeddedness* quanto à aspectos gerenciais. Aspectos gerenciais estão relacionados aos benefícios que são gerados para as empresas por meio dessas redes de cooperação e incluem a presença de profissionais extremamente qualificados com *expertise* e conhecimentos científicos avançados e constantemente atualizados; o acesso a laboratórios e equipamentos que não são economicamente viáveis em um ambiente industrial; uma maior capacidade de Inovação; a redução de custos e melhor utilização de recursos; e o desenvolvimento de competências operacionais.

A escolha pela rede de cooperação formada pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e empresas parceiras foi realizada de forma não aleatória e não probabilística, de forma intencional, em virtude das dimensões e da importância dessa universidade.

A IES, que é objeto deste estudo, tem suas ações e pesquisas acadêmicas voltadas para a saúde, a expansão e o crescimento, o que permitiu a criação de outros *campi* acadêmicos com cursos voltados para inovação e tecnologia em saúde, como a criação de uma unidade acadêmica no parque tecnológico em São Jose dos Campos. Esta iniciativa proporcionou o aumento de parcerias com outras instituições de ensino, com as áreas de P&D e com universidades, resultando em aumento das pesquisas acadêmicas em âmbito nacional e internacional e, por fim, despertando a atenção de outras empresas que buscavam parcerias.

No início dos anos 2000, foi criado o Núcleo de Inovação Tecnológica para incentivar a comunidade acadêmica a realizar pesquisas, integrar os demais *campi* e elaborar políticas de inovação. É uma IES que possui, aproximadamente, 70 portfolios de patentes, segundo Pollyana Varrichio, diretora do Núcleo Tecnológico de Inovação – NIT/IES. Portanto, há maior interesses das empresas e instituições em realizar negócios por meio de transferência de tecnologia.

1.3. Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo analisar o Impacto *do Embeddedness* nas Competências Operacionais e Desempenho Operacional em Redes de Cooperação.

1.3.1. Objetivos Específicos

Tendo em vista o objetivo geral que norteia este trabalho, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Levantar o perfil dos entrevistados;
2. Identificar quais as competências operacionais ocorrem na parceria entre universidade e empresa e/ou outros formatos de organização;
3. Analisar o impacto das competências operacionais no desempenho operacional;
4. Identificar o efeito do *Embeddedness* entre as competências operacionais e o desempenho operacional.

1.4. Delimitação do tema

A escolha do tema deve ser realizada tendo em vista que o pesquisador precisa ter facilidade de acesso às informações, ter um campo de estudo definido e ter realizado a revisão de literatura, alinhando o tema ao projeto de pesquisa de interesse do orientador.

“Um mesmo tema pode receber diversos tratamentos, tais como psicológicos, sociológicos, histórico, filosófico, estatístico, etc.” (CERVO & BERVIAN, 2002). Sendo assim, a delimitação envolve identificar uma parte de um todo e explorar esta parte em profundidade.

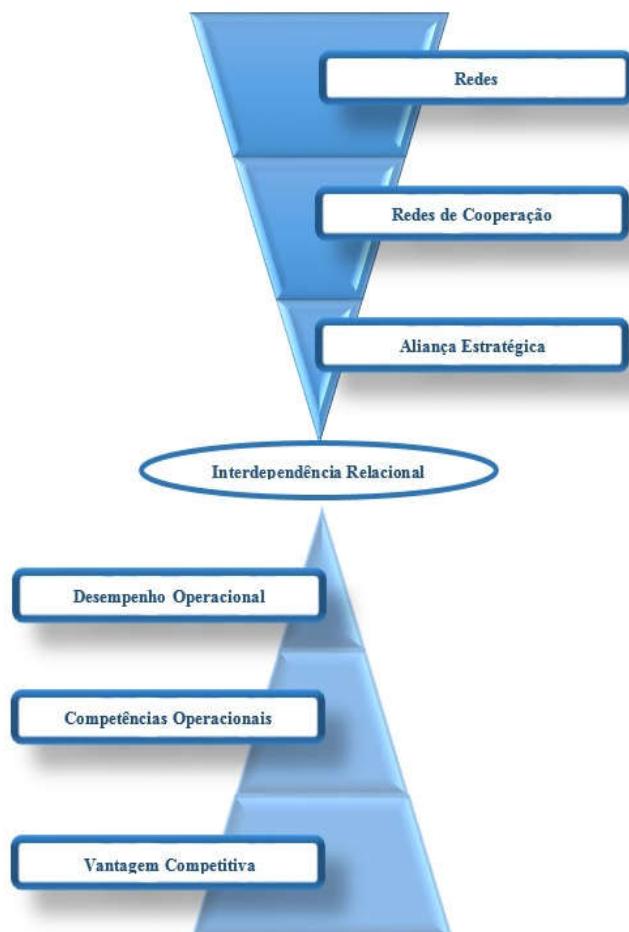
A rede estudada compõe uma aliança estratégica entre uma IES e empresas, que se unem para a consecução de um determinado objetivo; nesta aliança estratégica, o objeto de estudo, há uma motivação em pesquisar se a *Embeddedness*, ou seja, os relacionamentos provindos da parceria, é mediadora no desenvolvimento das competências operacionais dentro das empresas que resultam em um melhor desempenho operacional. Para este estudo, interessam as vantagens obtidas pelas empresas na participação desta aliança, embora haja uma relação ganha-ganha entre os dois lados, tanto na IES quanto para as empresas.

Segundo Gil (2002), o critério de delimitação deverá ser espacial e temporal, sendo espacial no que tange ao local em que ocorre o fenômeno; neste caso, o objeto será a rede de

cooperação no formato de Aliança Estratégica que ocorre entre uma IES e empresas, uma parceria formal realizada no Setor de Convênios da IES estabelecida em São Paulo. Quanto à delimitação temporal, este fenômeno terá um recorte transversal, considerando a realização das parcerias vigentes no ano de 2014 a 2017.

Entre os anos de 2014 a 2017 foram realizadas 617 parcerias com a IES; assim, pretende-se investigar, por meio da aplicação de um questionário validado por autores internacionais composta por 27 questões na escala Likert com variação de 1 a 5, para confirmar se o campo estudado confirma os estudos teóricos. A indagação que norteia a pesquisa está relacionada “ao Impacto do *Embeddedness* na Relação entre Competências Operacionais e o Desempenho Operacional”, com a finalidade de confirmar a relação dos constructos *Embeddedness* e Competências Operacionais (competência de melhoria operacional, competência de inovação, competência de reconfiguração operacional, competência de customização operacional, competência de cooperação operacional e desempenho operacional), por meio de pesquisa conduzida quantitativamente, com a utilização do recurso de análise estatística e técnicas de correlação e regressão multivariada.

Figura 1: Delimitação do Tema



Fonte: a autora (2018)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para apoiar a realização do referencial teórico dessa dissertação, foi realizada uma análise bibliométrica da literatura sobre o tema. Foram selecionados e analisados artigos das bases de dados PROQUEST e EMERALD INSIGHT relacionados aos constructos competências operacionais, *Embeddedness* e desempenho operacional. Os detalhamentos desse estudo estão disponíveis nos apêndices 01 a 03.

2.1. Sinais de Presença de Rede

Segundo Vilanova (2017), há alguns indicadores (sociais e econômicos) que caracterizam a presença de uma rede:

- a) Caracterização da Rede: é uma aliança estratégica provinda da união formal entre uma IES e empresas, ou seja, uma parceria estratégica, com contrato formal, que tem como finalidade a consecução de objetivos comuns, no qual esta parceria promove a incorporação de habilidades, competências e complementaridade para a manutenção da vantagem competitiva (CLARKEHILL; HUANING; DAVIES, 2003);
- b) Contrato Formal: esta parceria existe somente se houver formalização burocrática entre a instituição de ensino superior e as empresas ou outros formatos de organizações, para fins de maior controle entre os atores da rede (KOGUT, 2000);
- c) Interdependência: as empresas possuem seus objetivos, assim como a Instituição de Ensino superior; não há uma relação de dependência, mas uma relação de complementaridade, na qual a parceria coloca-se à disposição de um objetivo comum; sendo assim, cada membro oferece o recurso que o outro não tem, mas, caso não sejam mais parceiros, cada ator segue o seu objetivo. A interdependência caracteriza um certo grau de dependência mutua, independentemente de uma das partes necessitar da parceria mais que a outra parte (CASCIARO E PISKORSKI, 2005). Uma empresa ou organização, atualmente, não conseguem dominar todas as especialidades e tecnologias necessárias para um determinado negócio ou fim, surgindo a necessidade de uma troca, ou seja, de uma sinergia entre os recursos, os conhecimentos e as habilidades. Na interdependência, há uma atitude coletiva em busca da concretização do objetivo comum (NOHRIA; ECLES, 1992; RUSBULT; KUBACKA, 2009);

- d) Complexidade: a aliança estratégica ocorre normalmente para a promoção à inovação, desenvolvimento de produto e/ou serviços que, sozinhos, talvez não conseguissem ser realizados; alguns autores afirmam que a inovação é o resultado de processos coletivos (SIQUEIRA et al., 2014; RIMOLI; NORONHA e SERRALVO, 2013), já que é muito mais custoso inovar sozinho;
- e) Necessidade de trocas: esta parceria promove o compartilhamento de recursos, informações e troca de informações tecnológicas (VILANOVA, 2017);
- f) Ação coletiva: os parceiros trabalham juntos em esquema de parceria para resolver problemas e buscar ações coletivas com a finalidade de atingir os objetivos comuns em virtude da aliança estratégica (VILANOVA; 2017);
- g) Problemas comuns: em função da existência da parceria, os problemas devem ser resolvidos em conjunto, sendo esse um dos principais motivos para que duas empresas estabeleçam parcerias (POPP et al., 2013). Sobre isso, é importante ressaltar que não estão sendo levados em conta os problemas administrativos da IES ou da empresa privada, de forma isolada, mas os problemas que podem ocorrer dentro da parceria e que devem ser resolvidos de forma conjunta para otimizar os processos, diminuir custos e construir uma melhor interação entre os membros;
- h) Governança: a governança desta parceria existe a partir do momento que esta é formalizada; sendo assim, o grupo está reunido por um objetivo que está formalizado por meio de contratos e que tem normas estabelecidas que devem ser obedecidas por ambos os lados. Castro e Gonçalves (2014), Queiroz (2015) e Oliveira e Santana (2012) observam que a governança reúne as regras, as responsabilidades e os incentivos estabelecidos pelo grupo que geram a interação entre os atores e promovem a cooperação. Assim, a existência de uma governança clara e transparente se torna legítima e estabelece uma melhor sinergia e confiança no grupo.

Quadro 1 - Caracterização da Rede Estudada

Indicadores	Caracterização da Rede estudada	Parceria formal (Universidade e Alpargatas)
Díade	Rede de Cooperação -Aliança Estratégica (CLARKEHILL; HUANING; DAVIES, 2003). Parceria	Universidade e Alpargatas
Interdependência:	(CASCIARO E PISKORSKI, 2005) – Cada entidade tem um motivo para existir e juntas podem alavancar a vantagem competitiva	A Universidade forma estudantes para o mercado de trabalho, pesquisadores, realizam pesquisas científicas e Alpargatas fabrica calçados
Objetivos Comuns:	(NOHRIA; ECLES, 1992; RUSBULT; KUBACKA, 2009) – Universidade e empresa parceria em prol de objetivos comuns	Desenvolvimento e produção de calçados sustentáveis
Contrato Formal:	Formalização da Parceria para fins de maior controle entre os atores da rede Kogut (2000),	Formalização do contrato conforme anexos de 1 a 15
Complexidade:	(SIQUEIRA et al., 2014; RIMOLI; NORONHA e SERRALVO, 2013), tendo em vista que inovar sozinho é muito mais custoso segundo estes autores;	A parceria desenvolveu um projeto de pesquisa, no qual incorpora fibras naturais em calçados produzidos a partir de formulações de elastômeros. Os compósitos são plásticos de alta performance, amplamente utilizados no mercado calçadista. A substituição traz vantagens, posto que as fibras vegetais, originadas de fontes renováveis, são biodegradáveis.
Necessidade de trocas:	(VILANOVA, 2017) – Troca de Conhecimento, informação	A parceria promove a troca de conhecimentos do qual é possível estabelecer caminhos diferentes do qual é utilizado atualmente pelo mercado de trabalho
Ação Coletiva:	(VILANOVA; 2017) – Trabalhar junto é melhor	Os pesquisadores da universidade trabalhando em conjunto com a Alpargatas para a fabricação dos calçados sustentáveis
Problemas Comuns:	(POPP ET AL. 2013) – Resolver os problemas relacionados ao desenvolvimento de produtos	Por meio do projeto de pesquisa é possível realizar estudos para redução de erros, o resultado do produto final traz benefícios para o consumidor final bem como para o meio ambiente como a redução do uso dos compósitos de plásticos.

Fonte: A autora (2018)

2.2. Redes

2.2.1. Redes de Cooperação

As redes de cooperação surgem quando duas ou mais organizações de qualquer segmento percebem que podem se unir para alcançar um objetivo comum e obter benefícios mútuos, havendo nesta relação o benefício do ganha-ganha, ou seja, todas as partes envolvidas têm resultados positivos (BALESTRIM e VERSCHOORE, 2016).

Conforme Brito, Brito e Hashiba (2014) afirmam, a cooperação é uma atividade realizada de forma integrada entre os parceiros de tal forma que, caso apenas uma das partes realizasse determinada atividade, isto seria inviável ou oneroso; os objetivos e o alinhamento entre os parceiros são importantes, sendo necessária uma coordenação das atividades e dos participantes (WEGNER, DURAYSKI E DE SOUZA VERSCHOORE FILHO, 2017).

A formação de redes de cooperação ocorre por meio do estabelecimento de parcerias estratégicas em ambientes competitivos e com rápidas transformações (Amato Neto, 2005). As relações de cooperação oferecem a relação de divisão de custos e riscos e o acréscimo de conhecimentos inovadores e constantemente atualizados é uma forma estratégica para manutenção da vantagem (CENTENARO; LAIMER, 2017).

Por outro lado, além da vantagem competitiva obtida em virtude da cooperação, uma visão relacional das redes de cooperação permite identificar a existência de uma estratégia coletiva em prol da realização do objetivo comum, que gera relações no longo ou curto prazos e que permitem a troca de informações e partilha de conhecimentos. (BALESTRIM et al., 2014).

A cooperação não se sustenta em uma relação em que um lado tem desvantagem: todos os lados devem ter sua parcela de ganho e um objetivo comum. A cooperação tem como objetivo a obtenção de vantagem competitiva, fortalece quem participa da cooperação e permite que os participantes se diferenciem de outros que não participam de tal interação. (BALESTRIM E VERSCHOORE, 2016).

As empresas não possuem todas as competências necessárias para executar todas atividades; sendo assim, é necessário recorrer a outras empresas ou outros formatos de parcerias com instituições de ensino e com projetos de P&D para que seja possível complementar as competências, formar competências ou até mesmo inovar competências. (BALESTRIM E VERSCHORE, 2016).

As redes podem ser estudadas sob o prisma dos relacionamentos, enfatizando-se as relações sociais internas e as relações interorganizacionais ou com o ambiente externo. As

redes de cooperação são arranjos organizacionais entre as empresas que permitem a obtenção da vantagem competitiva (JARILLO, 1988). As empresas, neste modelo, trocam informações, reduzem os custos de transação, geram mais inovação e os ganhos obtidos são coletivos.

O conhecimento organizacional entre instituições é possível em um ambiente de sinergia e troca de experiências. Tsai (2002) observa que esse ambiente não poderia ser produzido pela empresa tradicional, mas apenas pelas configurações organizacionais que estão surgindo em função da necessidade de adaptação a novos desafios.

As parcerias são formadas com intuito de serem obtidas respostas às ameaças do ambiente, tendo em vista que, sozinhas, dificilmente conseguiriam alcançar a vantagem competitiva. Verschoore e Balestrin (2008) observam que são cinco os fatores relevantes para as redes de cooperação: 1) ganhos de escala e poder de mercado, ou seja, em um ambiente competitivo, quanto mais empresas se unirem, o poder de compra poderá ser maior; 2) acesso a soluções, ou seja, ações conjuntas entre as empresas permitem que estas consigam chegar a melhores resultados por meio de suportes e soluções coletivas; 3) aprendizagem e inovação, ou seja, a troca constante de informações e a interação entre os membros das empresas reduz o custo para produzir novos produtos e facilita o acesso à tecnologia; 5) relações sociais, ou seja, as relações de confiança e reciprocidade facilitam a comunicação na empresa e a troca de informações oportunizando a aprendizagem.

2.2.2. Aliança Estratégica

A aliança estratégica é um tipo de cooperação que visa complementar a competência de outra empresa para a consecução de um objetivo comum, ou seja, as empresas são independentes, mas unem-se para atingir objetivos comuns por meio de colaboração mútua (YUAN et al., 1994); tais alianças, realizadas em períodos pré-estabelecidos, podem ter longo médio ou prazo. A aliança estratégica é uma estratégia de cooperação na qual as parcerias combinam recursos; tal colaboração tem benefícios, mas é muito complexa, já que depende da construção de relacionamentos sólidos e a valorização da parceria, ao invés do incentivo ao individualismo,

As alianças estratégicas são parcerias estratégicas que envolvem trocas, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços; há sinergia de informações e recursos, porém a maior motivação desta parceria é o aprendizado, a transferência e a absorção de conhecimento dos atores envolvidos na rede para explorar novos conhecimentos ou explorar complementaridades (CUNHA; MELO, 2005; ZHANG; BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2007).

Del Corso, Silva e Sandrini (2005) consideram como aliança estratégica a união de duas empresas que têm como missão desenvolverem uma vantagem colaborativa com a finalidade de contribuir para o desempenho de forma positiva, criando valor ao Setor de Operações, dentro da cadeia de suprimentos ou parceria (BARNEY E HESTERLU, 2011).

Segundo Mendes et al. (2017), as alianças estratégicas realçam o poder coletivo, complementam competências na busca de inovação e de vantagens competitivas e ainda permitem a manutenção da competitividade e do bom posicionamento junto ao mercado (OLIVEIRA, 2012).

2.2.3. Uma abordagem relacional na teoria das Redes

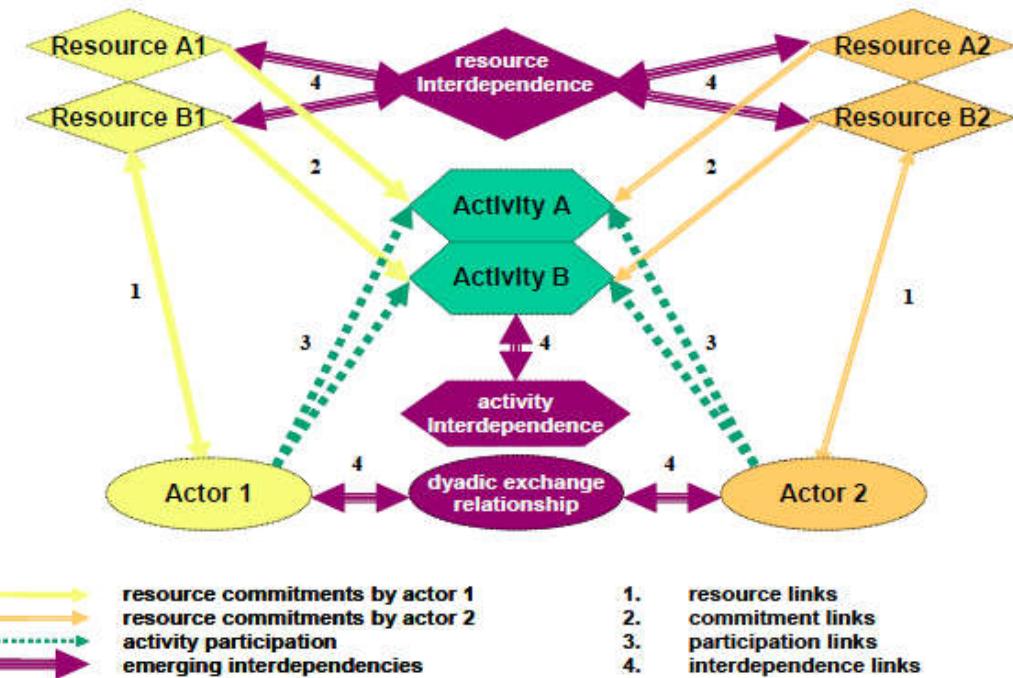
Todeva (2005) foca a sua atenção na abordagem relacional dentro de uma rede; por isso, propôs o modelo relacional ARA (atores-recursos-atividades), no qual as redes paralelas coexistem, as relações ocorrem de forma diádicas e são sobrepostas entre atores, recursos e atividades e nestas relações, resultam três tipos de interdependência:

- a. Interdependência de Recursos: são os recursos acumulados pelos atores disponíveis para operações e trocas, quanto há dependência e/ou necessidade de recursos de insumos;
- b. Interdependência de Atividades: são operações conjuntas de participação em atividades, coordenação, eventos ou trocas;
- c. Interdependência de Atores: um ator interage com outro; um ator humano depende do outro e depende do desempenho de um fator não humano.

Ainda nesta linha de raciocínio, há o reconhecimento que os relacionamentos têm dimensões cognitivas e afetivas e os parceiros experimentam níveis variados de satisfação. As relações comerciais são importantes, mas relações sociais são impulsionadas pela necessidade de se comunicar e, quando expressas, permitem a evolução das relações em rede. Nas relações comerciais, há a necessidade de geração de renda, de acesso a recursos ou de realizar negócios.

Portanto, a relações podem gerar troca de informações e estas trocas podem gerar um melhor desempenho para a rede.

Na perspectiva de Todeva (2005), o modelo A-R-A sugere que a rede de fluxos é composta de recursos compartilhados, sendo que esses recursos envolvem elementos individuais, habilidades e a capacidade de os atores trocarem informações; sendo assim, nesta abordagem relacional há uma relação de ganha-ganha na qual todos os componentes da rede ganham em recursos, produtividade, troca de insumos e compartilhamento de informações.

Figura 2- Modelo A-R-A**Fig. 3. The simple network of actors, resources, and activities in a dyadic relationship.**

Note: Adapted from Hakansson, H. and Johanson, J. (1993) Actors / Resources / Activities Model (A-R-A model).

Fonte: Modelo (A-R-A model) - Adapted from Hakansson, H. and Johanson, J. (1993) Actors/Resources/Activities Model

2.3. Competências Organizacionais

As competências são conjuntos de habilidades e conhecimentos táticos dentro de uma organização, e são atributos que mantêm a vantagem competitiva. Para Grant (1991), as competências são os atributos críticos de uma empresa na busca da competitividade que resultam da interação com os recursos. As competências, em geral, são desenvolvidas em áreas funcionais, como a produção, e seu uso depende de uma complexa estrutura de coordenação entre pessoas, e entre pessoas e recursos.

As competências podem ser individuais e incluir habilidades táticas, postura, comportamento e moral; elas devem ser habilidades flexíveis e adaptáveis ao ambiente (COLBARI, 2004) ou quando, em uma determinada rede de atores, há uma mobilização dos indivíduos em torno da mesma situação na qual sejam compartilhados conhecimentos ideias e (ZARIFIAN, 2001).

As competências organizacionais melhoram quando as pessoas se conscientizam da sua participação e dos impactos das suas respectivas ações no desempenho da organização. Esta capacidade é o que permite o entendimento sobre as relações nas organizações (ZOLLO E WINTER,2002).

Segundo Zollo e Winter (2002), quando experiências individuais são compartilhadas e é realizada uma comparação com a opinião de outros membros da empresa, há uma melhoria no nível de compreensão do modo causal (ações executadas e o desempenho obtido). Neste momento há a troca de conhecimentos e ideias que promove a aprendizagem, e a organização obtém um melhor desempenho.

2.3.1. Competências Operacionais

As competências operacionais são o conjunto de competências (habilidades) e de conhecimentos táticos que a empresa adquire após a maturidade de um determinado processo, e que se torna vantagem competitiva em relação a outros processos de outras empresas; são difíceis de serem medidas, pois interagem de uma forma diferente em função do ambiente (WU et al., 2010).

Boyer e Lewis (2002) dividiram as competências operacionais em quatro dimensões:

- Custo: habilidade de reduzir os estoques e custos e, em contrapartida, aumentar a capacidade e produtividade dos operadores;
- Qualidade: habilidade de fornecer produtos de alto desempenho e melhorar a confiabilidade do produto;
- Entrega: habilidade de realizar entregas rápidas e reduzir o tempo de produção;
- Flexibilidade: habilidade na realização de rápidas mudanças e de oferecer uma grande variedade de produtos ao mercado.

Segundo Ely Laureano (2017), tanto o ambiente interno como o externo podem influenciar o desenvolvimento de competências e permitem novos entendimentos acerca da criação e da busca de vantagens competitivas pela área de Operações.

As competências operacionais podem ser consideradas elementos intangíveis únicos, inimitáveis; caso haja uma situação na qual a prática ou recurso necessite replicação em uma outra empresa – ou até mesmo na mesma empresa, mas em outro ambiente em que não seja constante a realização desta prática ou recurso –, os resultados dos processos operacionais serão diferentes (WU; MELNYK& SWINK, 2012).

Segundo Thoo, Ai Chin et al. (2015), o desenvolvimento das capacidades operacionais é algo imprescindível na empresa que, no longo prazo, apresenta uma melhora significativa da

sustentabilidade organizacional. Tais capacidades podem servir como um fator mediador crítico entre cadeia de suprimentos e desempenho. Sendo assim, as competências operacionais podem alocar recursos e compartilhar processos comuns em forma de cooperação (KAPLAN E NORTON, 2006; CROSSAN et al., 2009).

Nas competências operacionais, as habilidades interpessoais são alavancadas para o uso dos diversos recursos internos e relacionais, de forma equilibrada, o que leva à melhoria dos processos e no desempenho (VOSS, 1995; NARASIMHAN, 2012; SWINK; KIM, 2005; WU et al., 2010).

As rotinas desenvolvidas em virtude de tais competências permitem que uma empresa responda às demandas do mercado implementando práticas personalizadas que resultam em produtos ou serviços desejados. Daspit et al. (2016) observam que as competências mantêm uma posição competitiva em relação aos concorrentes para que seja possível melhorar o desempenho (WINTER, 2003 2003; HELFAT E WINTER, 2011).

Segundo Wu, Melnyk e Flynn (2010), este seria “o ingrediente secreto”, ou seja, é a junção dos recursos tangíveis mais intangíveis que faz com que a empresa torne seu processo único e inimitável, já que, se houver alguma tentativa de reproduzir este processo em outro local, provavelmente não estará sob as mesmas condições esperadas e não atingirá o mesmo resultado.

As competências operacionais estão ligadas ao ambiente em que ocorrem e constituem um desafio constante, já que os recursos tangíveis (máquinas, estruturas) proporcionam singularidade a cada empresa, servindo como diferencial competitivo ao proporcionar diminuto grau de imitação (VASCONCELOS NETO, 2017).

Para definição de competências operacionais, neste trabalho, segue o referencial teórico de Wu, Melnyk e Flynn (2010), que contém as seguintes dimensões de estudo dentro das operações: melhoria operacional, customização operacional, inovação operacional, cooperação operacional e reconfiguração operacional e capacidade de resposta quando outros autores utilizam outras dimensões e/ou tipificam as competências operacionais de outras formas.

2.3.2. Competência de Inovação

É a capacidade de criar algo novo, de mudar radicalmente os processos de trabalho já existentes, incluindo técnica e processos exclusivos. A inovação é um dos principais pontos que constroem a vantagem competitiva para as empresas. A inovação é resultado da interação única entre mercado externo e interno, capacidades e conhecimento. Sendo assim, o sucesso

da inovação é uma consequência da integração de um conjunto de especificações e de capacidades (ZHANG et al., 2013).

Uma empresa, normalmente, não consegue inovar sozinha, já que esse é um processo muito caro, sendo necessário que as empresas organizem alianças estratégicas com outras empresas ou fornecedores ou estabeleçam parcerias. A inovação está atrelada ao conhecimento (habilidades, experiências e competências). A inovação que provém das redes de conhecimento possibilita o desenvolvimento das empresas e da cultura de cooperação, principalmente para as empresas de tecnologia que, constantemente, precisam de um maior nível de conhecimento (FERES E BELLUZZO, 2013).

A capacidade de inovação é um conjunto de experiências e habilidades que devem ser desenvolvidas pela empresa ou pela rede de empresas com o fim de criar novos produtos e novos processos (ZHANG et al., 2013). As empresas, para permanecerem ativas no mercado, precisam inovar constantemente no âmbito dos fluxos de trabalho ou procurar outras formas de inovação ainda não desenvolvidas (MULLER, et al., 2011).

A capacidade de inovação é imprescindível nas empresas em virtude das rápidas mudanças que ocorrem no ambiente externo, e estas devem desenvolver tais habilidades para responder às demandas do mercado. A inovação é uma interação de vários atores e quando uma empresa inova sozinha, ela deve arcar com um custo muito maior. (TOMAÉL, et al., 2005).

Alguns autores consideram a capacidade de inovação como um conjunto de rotinas e processos inter-relacionados que são específicos da empresa e que não podem ser facilmente transferidos; estas rotinas e estes processos, ainda, têm a capacidade de levar a empresa a um patamar superior em termos de desempenho (Amit e Schoemaker, 1993; Argote e Greve, 2007; Aroles e McLean, 2016), sendo que tal capacidade representa uma melhoria radical no processo que deve ser realizada em curto prazo.

Estudos recentes indicam que a capacidade de inovação, a capacidade de inovação elástica, ocorre quando tal capacidade pode ser melhorada sob os efeitos de fatores estimulantes; essa capacidade vai retornar ao seu nível original quando esses fatores forem removidos, em especial quando rotinas estáveis não tiverem sido formadas. (ZOU et al., 2017).

Contrariamente à capacidade de inovação elástica, quando os fatores estimulantes afetam uma empresa, a empresa pode formar rotinas estáveis e facilitar de forma sustentável a inovação, atributo que é chamado de capacidade de inovação plástica. A capacidade de inovação plástica refere-se à capacidade de inovação de uma empresa que pode ser aprimorada sob os efeitos de fatores estimulantes que facilitam a

formação das rotinas estáveis da empresa e essa capacidade será preservada mesmo após esses fatores serem retirados (ZOU et al., 2017).

Para que seja desenvolvida a competência de inovação, as informações que despertam o processo inovador podem vir de fontes internas e externas. A *Embeddedness* é fundamental, além da identificação dessas fontes de informação (FARIA, LIMA E SANTOS, 2010; TIDD & BESSANT, 2015; TOMLINSON, 2010) citadas por (MULLER, et al., 2017).

2.3.3. Competência de Melhoramento Continuo

É a capacidade de, continuamente, aprimorar os processos já existentes em uma empresa. Segundo Bessant et al. (1994), a melhoria contínua pode ser definida como um processo incremental, focado e contínuo de inovação, ou seja, representa pequenos passos que, somados, podem alavancar o desempenho da empresa.

A competência de melhoria contínua lida com a capacidade de produzir melhores resultados, sendo assim, um processo vai sendo implantado aos poucos para que possam ser analisados os benefícios a serem auferidos pela empresa, objetivando uma melhor eficiência operacional e melhores serviços (KUMAR, et al., 2017).

Segundo Farias et al. (2014), a inovação incremental envolve um processo contínuo de inovações que acontece em qualquer atividade industrial ou de serviços, e que são dependentes de pressões de demanda, influências socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas. O melhoramento contínuo surge de invenções ou sugestões dos participantes do processo ou outros envolvidos no processo; a melhoria contínua ou as inovações incrementais compreendem o melhoramento de um processo produtivo por meio da organização, da modificação nos *inputs* usados e modificações na escala; na diferenciação de produto no nível horizontal (mudança nas características do produto para conquista de um novo segmento de mercado); e no nível vertical (melhoramento da qualidade por meio da mudança física das propriedades do produto ou incremento da sua confiabilidade, desempenho ou integração) (MALERBA, 1992). A melhoria contínua precisa ser vivida e relacionada e é um processo de resolução de problemas entre os atores; as participações de todos os atores da rede devem estar comprometidas, caso contrário, a melhoria contínua pode ser um evento ou ato isolado, não conseguindo ser incorporada (YEN-TSANG, 2012).

A melhoria contínua nas empresas ou redes de empresas são muito mais do que um simples treinamento em ferramentas de solução de problemas. É um processo de aprendizagem contínua, no qual há aprendizagem e desenvolvimento de competências pelos indivíduos e por um grupo de indivíduos, e que geram os mecanismos de armazenagem e

disseminação das lições aprendidas nas redes (MESQUITA E ALLIPRANDINI, 2003). O desenvolvimento da capacidade de melhoria contínua nos processos permite a eliminação de desperdícios, melhor desenvolvimento de produtos e produtividade, e uma maior motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática de seus processos de forma contínua (DE GUIMARÃES et al., 2013).

2.3.4. Competência de Customização Operacional

É a capacidade de personalizar um produto/ou serviço conforme acordado com o cliente. Os processos podem ser desenvolvidos para atender às necessidades exclusivas de produtos de uma empresa ou mercados específicos. (WHEELWRIGHT E HAYES, 1985).

As capacidades de customização são conjuntos diferenciados de habilidades, processos e rotinas para a criação de conhecimento por meio do alongamento e da customização de processos e sistemas de operações (WHEELWRIGHT E HAYES, 1985). Ou seja, a customização é a capacidade de a área de operações produzir produtos customizados com os benefícios da produção em massa e com a participação do cliente no processo (PINE, 1994; DURAY et al., 2000; TSENG E PILLER, 2003).

A estratégia realizada pela competência de customização é a fabricação de um volume relativamente alto de produtos ou serviços, ou seja, em larga escala, para um grande mercado sem compensações em termos de custo, entrega e qualidade (RUDBERG E WIKNER, 2004; TAKAGOSHI E MATSUBAYASHI, 2013; SILVEIRA et al., 2001; SCHNURR E SCHOLL-GRISSEMAN, 2015).

Na competência de customização há uma maior participação do cliente, permitindo a produção em massa dos produtos e entregando os produtos desejados no tempo desejado para os clientes (JIAO et al., 2003; KHAN E HAASIS, 2003).

Alguns autores afirmam que no desenvolvimento da customização em massa há dois princípios que são fundamentais para esta competência. O primeiro princípio é o foco no cliente, que destaca o papel importante dos clientes na condução da direção da fabricação e exige que as necessidades dos clientes sejam incorporadas ao projeto e na fabricação de produtos e processos. Duray et al. (2000) observam que o envolvimento do cliente é um fator definidor para a competência de customização.

A competência operacional apresenta uma divergência relacionada à implementação da customização em massa já que, ao realizar a customização, as empresas também devem desenvolver a capacidade de personalizar produtos, bem como, ao mesmo tempo, alcançar eficiência de volume, custo, velocidade e qualidade. O desenvolvimento desta competência

operacional representa um grande desafio para as empresas que a adotam (MURAT KRISTAL et al., 2010).

2.3.5.Competência de Cooperação Operacional

A concorrência na economia mundial faz com que as empresas sejam obrigadas a trabalhar em estreita colaboração com seus parceiros da cadeia de suprimentos e da rede de cooperação (da Silveira e Arkader, 2007; Flynn et al., 2010; Forslund e Jonsson, 2009), promovendo uma maior integração entre os membros.

Esta competência tem como habilidade criar e manter relacionamentos saudáveis com os membros da rede (KIM, 2014). Esta competência integra as partes envolvidas para compartilhar informações, convergindo para uma interpretação compartilhada do que precisa ser feito. Quanto maior for a incerteza no ambiente, maior a necessidade de capacidade de cooperação operacional para ajudar as empresas a lidar com conflitos e promover uma visão compartilhada. Esta competência, devido aos relacionamentos saudáveis, possibilita ajustar os conflitos interfuncionais ou interorganizacionais e alcançar a compreensão mútua de uma tarefa. O raciocínio para a cooperação operacional baseia-se na teoria do processamento da informação (GALBRAITH, 1973, 1979; FLYNN & FLYNN 1999).

2.3.6. Competência de Reconfiguração Operacional

A Competência de Reconfiguração Operacional reúne habilidades, processos e rotinas para realizar a transformação necessária e para restabelecer o equilíbrio entre a estratégia de operações e o ambiente de mercado, quando seu equilíbrio for perturbado em virtude das constantes mudanças no ambiente. (TEECE et al., 1997).

A reconfiguração capta as mudanças inesperadas no ambiente e mantém respostas flexíveis e programa operações sincronizadas. Pandza et al. (2003) descrevem a reconfiguração operacional como a capacidade de investir em recursos físicos e intangíveis que fornecem uma empresa com contingências em ambientes incertos, para que possa alterar seu curso de ação à luz de novas informações. Esta competência muda as estratégias de forma rápida e capta as informações do meio ambiente (CAGLIANO, ACUR E BOER, 2006; SWAFFORD, GHOSH, E MURTHY, 2006).

2.4. Desempenho Operacional

As empresas não dependem apenas de medidas de desempenho financeiro, como lucros, participações em lucros e retornos de investimentos financeiros. Os objetivos estratégicos também podem ser descritos em termos de satisfação do cliente, qualidade e participação de mercado. Dado um mercado cada vez mais competitivo, o desempenho deve ser necessariamente definido e medidos em múltiplas dimensões, tanto financeiras como não financeiras.

Gomes et al. (2014) observam que a mensuração do desempenho por meio de indicadores é imprescindível para auxiliar as tomadas de decisões, tendo em vista um ambiente complexo, com muitas modificações ao longo do tempo, bem como auxilia na tomada de decisões estratégicas (LIMA et al., 2015).

Os indicadores são essenciais ao planejamento, processos e controles da organização. Os indicadores de desempenho medem os resultados de uma empresa para fins de comparação das em relação aos possíveis desvios de performance (CALDEIRA, 2012).

O desempenho operacional é definido como um constructo multidimensional composto pelos resultados que a empresa atinge em diversos aspectos operacionais, tais como custo, flexibilidade e qualidade, entre outros. Essa conceituação de desempenho operacional tem origem nos trabalhos seminais de Skinner (1969) e Wheelwright (1985), outros autores compartilham o mesmo pensamento (FLYNN, HUO & ZHAO, 2010; MILLER & ROTH, 1994; ROSENZWEIG & EASTON, 2010).

Na definição de Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), os indicadores correspondem a uma medida ou métrica, de ordem quantitativa ou qualitativa, para captar informações relevantes dos elementos cuja medição e análise são necessárias para que os resultados, a avaliação da qualidade de serviços prestados e a sua performance possam ser identificados.

Neste trabalho, foram utilizados qualidade e inovação para representar os indicadores de desempenho operacional (FINGER et al., 2014; FURLAN et al., 2011). Supõe-se que estes indicadores permitam avaliar se as competências operacionais desenvolvidas provindas da parceria entre IES e empresas alcançam os objetivos propostos da empresa por meio da melhoria dos processos (Nader, 2013; Cavagnoli, 2009; Coelho, 2013) e em virtude do desenvolvimento das competências operacionais.

2.5. *Embeddedness*

A relação social, no contexto de uma abordagem racional e econômica, busca explicar como os padrões de laços sociais produzem melhores resultados econômicos, como as redes são formadas, como são destituídas, como podem alcançar o auge ou fracasso (ECHOLS E TSAI, 2005; GALASKIEWICZ, 2011). A teoria enfatiza que as ações econômicas de um ator/empresa são incorporadas em uma rede e seus resultados são substancialmente influenciados pelos relacionamentos (GULATI, 1998; GRANOVETTER, 2005).

A análise dos relacionamentos desenvolvidos entre as empresas mostra que a competitividade surge não só dos recursos internos que possui, mas também por meio da rede de relacionamentos (DYER E SINGH, 1998; LAVIE, 2006). As relações são mencionadas em várias correntes teóricas, tais como as Teorias de Custos de Transação (Grover e Malhotra, 2003; Williamson, 1975), da Dependência de Recursos (Pfeffer e Salancik, 1978), a Sociologia Econômica (Granovetter, 1985), a *Resource based Theory* (Wernerfelt, 1995) e a visão relacional da estratégia (DYERESINGH, 1998).

Todas as empresas estão relacionadas ou imersas em outras diádes ou tríades, quer sejam de clientes, fornecedores, parceiros ou relacionamentos com outras empresas. A inserção relacional é uma relação entre atores que tem várias dimensões e na qual vários tipos de atividades são realizados simultaneamente. No entanto, dimensões e atividades não são isoladas umas das outras.

O conceito de *Embeddedness* implica que as relações são imersas e interdependentes. Consequentemente, uma interdependência forte entre essas dimensões significa um alto grau de *Embeddedness* (relacionamento). Quanto aos termos imersão e interdependência, eles remetem à ideia de que um ator/empresa não depende um do outro,

mas produzem melhores resultados juntos. Quanto maior o grau de inserção relacional, maior é a interações entre atores/empresas, o que pode permitir às mesmas acessar informações específicas, conhecimento tático e *know-how* (TIWANA,2008; KHOJA et. al., 2010).

O *Embeddedness* desenvolve um mecanismo de aprendizagem, cooperação e colaboração que ajuda na melhoria do desempenho. Para as empresas, os relacionamentos podem se tornar uma fonte importante de vantagem competitiva. A inserção relacional permite a sensação de segurança na troca de informações que, por sua vez, diminui a incerteza transacional e desenvolve uma ambiente aprendizagem para gerar novos produtos, tecnologia, *know-how* e atender a novas demandas (UZZI, 1996; ECHOLS; TSAI, 2005; BERNARDES, 2010). A interação entre os atores promove a necessidade de rotinas úteis para solução de problemas e resolução de conflitos. (GREWAL; SLOTEGRAAF, 2007; LI et al., 2008).

Se os atores atuam em estreita colaboração, eles utilizam repetidamente as melhores práticas e estabelecem processos de trabalho adequados, que são as competências operacionais desenvolvidas dentro da organização (Lavie et al., 2007). As rotinas desenvolvidas pelas competências operacionais ajudam a reduzir os custos operacionais e a melhorar a qualidade de um produto, o que traz economias financeiras diretas e indiretas para as empresas. É provável que o mecanismo de aprendizagem permita à empresa obter uma melhor visão da demanda do cliente e melhorar o desempenho. As redes encontram-se imersas socialmente quando há troca de informações de conhecimento tácito e próprio; a confiança está presente, coordenando os processos que promovem a transferência de conhecimento e de resolução de problemas e rotinas que não são fáceis de codificar sem a perda de informação (UZZI,1997).

Na literatura, segundo Gimeno (1996) e Dacin et al. (1999), o *Embeddedness* é definido como uma capacidade inobservável, e contextualmente enraizada nos aspectos estruturais, sociais e culturais da empresa ou rede de cooperação. Quanto mais os recursos e as capacidades tácitas e intangíveis conectados e compartilhados cooperativamente entre atores de outras áreas dentro da empresa, haverá m maior nível de capacidade *Embeddedness* para além dos contratos formais; formar-se-ão alianças de longo prazo (LAZZARINI, CLARO E MESQUITA,2008).

As relações por meio de parcerias e convênios beneficiam-se do conhecimento gerado (Powell, 1996; (Dyer, 1997) e potencializam o desempenho operacional dos participantes (LAZZARINI, 2007).

2.6. Hipóteses Competência Operacional e suas Categorias

2.6.1. Competência Operacional e Desempenho Operacional

O compartilhamento de informações leva a um melhor desempenho operacional que pode ser medido por custos e estoques (Fawcett et. al., 2007); experiências em esforços conjuntos e solução de problemas aumentam a produtividade (Chen et al., 2013) e competências operacionais. O alinhamento e a coordenação dos membros da rede são imprescindíveis para a associação das competências operacionais e a melhoria do desempenho. (WOO KIM, 2006).

2.6.2. Competência de Inovação e Desempenho Operacional

Subramanian e Nilakanta (1996) relatam que pode haver uma significativa relação entre fatores organizacionais, inovação organizacional e desempenho operacional, sendo que estas relações são complexas e podem ser mensuradas. Muitos estudos indicam a capacidade de inovação como efeito positivo no desempenho (CALANTONE et al., 2002; CHRISTENSEN 1995; LISBOA et al., 2011; ORTEGA, 2010; YAM et al., 2010, (2011); YANG, 2012; ZHENG et. al. , 2010).

A capacidade de inovação é a interação de oportunidade, conhecimentos e habilidades desenvolvidos na relação interorganizacional, e troca de conhecimentos que gera algo novo e que promove a vantagem competitiva. As atividades de inovação melhoraram o desempenho operacional já que ocorrem nos processos de produção e são destinadas ao aperfeiçoamento de rotinas, difusão de conhecimento, práticas de trabalho e desenvolvimento das competências (SBRAGIA et al., 2006).

Piening, e Salge (2015), citados por Manthey et al. (2017) observam que um desempenho superior pode ser atingido pelas organizações quando as atividades estão voltadas à inovação em um processo de desenvolvimento de ideias, sendo que a capacidade de inovação é um recurso chave (LAWSON, & SAMSON, 2001).

2.6.3. Competência de Melhoramento Continuo e Desempenho operacional

A melhoria contínua está atrelada aos aspectos intangíveis na empresa como comportamentos, habilidades, competências, aprendizagem e conhecimento. O foco da melhoria é mudança incremental do processo, que promove constantemente o desempenho superior, diferentemente do processo radical, que define a inovação e a melhoria operacional, que acontecem aos poucos e de forma gradual. (PENG, SCHROEDER E SHAH, 2008); COLE,2001; BESSANT E FRANCIS, 1999).

A competência de melhoria contínua é um processo de aprendizagem evolutivo que é possível com acumulação gradual de conhecimento, e esta é uma prática desenvolve esta competência e pode gerar o desempenho como todo. Há um constante movimento na melhoria contínua que promove o desempenho operacional superior. Jayanthi e Sinha (1998) e Bessant, Caffyn e Gallagher (2001) analisaram a melhoria contínua como um processo de inovação incremental, focada e contínua, que trazem contribuição significativa para o desempenho da empresa. Segundo Shiba et al. (1997), este processo apresenta estágios: a) restabelecer o estado atual, b) realizar a manutenção dos níveis operacionais; e c) ser proativo, objetivando aumentar o desempenho.

Segundo Yen-Tsang, Csillag e Siegler (2012), para que as finalidades dos propósitos sejam alcançadas, as atividades de melhoria contínua devem ser coordenadas e fundamentadas numa série de tarefas desenvolvidas pelos recursos organizacionais. A melhoria contínua pode ser vista como uma capacidade de a empresa buscar suas metas organizacionais, e pode estar relacionada à melhoria de desempenho organizacional nos indicadores de custo, entrega, qualidade e outros.

2.6.4. Competência de Customização Operacional e Desempenho Operacional

É a capacidade de manter processos próprios de uma rede ou cadeia de suprimentos. De acordo com Wheelwright e Hayes (1985), nesta competência é possível manter vantagem competitiva por meio da criação de algo inimitável; quanto maior a interação e a troca de informação, maior será o desenvolvimento de tecnologia e criação de algo valioso entre os atores da rede, e maiores as possibilidades de haver aumento do desempenho operacional. O desempenho operacional na capacidade de customização está atrelada à satisfação do cliente, já que os processos são realizados em função da participação do mesmo no processo.

2.6.5. Competência de Cooperação e Desempenho Operacional

É a capacidade de manter relacionamentos saudáveis entre as partes do processo de trabalho, fazendo com que as estratégias estejam alinhadas para atender às necessidades dos clientes e/ou parceiros. Na competência de cooperação, o objetivo é alcançar uma compreensão mútua de uma tarefa. É um processamento de informação (Galbraith, 1973, 1979; Flynn & Flynn, 1999) que se concentra em mecanismos para lidar com as complexidades da concorrência em um ambiente global, sendo que a cooperação aumenta o desempenho operacional: em conjunto, é mais fácil a resolução de problemas de problemas e alcançar o resultado alcançado (DYER, 1996; KIM, DONG-YOUNG, 2014).

2.6.6. Capacidade de Reconfiguração Operacional e Desempenho Operacional

É a capacidade de mudar os processos, readequando as novas necessidades para atender ao cliente/parceiro, realocando recursos e readequando os processos. A reconfiguração operacional, portanto, é um conjunto diferenciados de habilidades, processos e rotinas para realizar a transformação necessária para restabelecer o equilíbrio do ambiente de mercado, quando seu equilíbrio tiver sido perturbado, procedimento valioso quando uma empresa enfrenta um ambiente externo em rápida mudança (TEECE et al., 1997).

Para que possa manter constantemente a vantagem do desempenho operacional de forma duradoura entre as empresas (devido a dotações de recursos e produções assimétricas), a DCA descreve as diferentes habilidades das empresas para acumular, implantar, renovar e reconfigurar recursos em resposta a mudanças em seu ambiente externo (PANDZA et al., 2003):

H1: As competências operacionais relacionam-se com o desempenho operacional.

2.6.7. Competências Operacionais em Redes de Cooperação

As competências operacionais são o conjunto de habilidades, processos e rotinas, utilizados para resolver os problemas competências e são habilidades tácitas (WU, MELNYK E FLYNN, 2010). As trocas de distintas competências, conhecimentos e habilidades acontecem nas redes, e esta é também uma justificativa para sua criação. Dyer (1996), as redes, quando formadas em modelo de cooperação, os atores trabalham em formato de parceria, sendo que cada membro da rede traz alguma contribuição para desenvolver a competência da rede, já que uma ação mais complexa pode ser impossível de ser gerada ou

mais custosa de ser realizada de forma individual. (PANDZA, POLAJNAR, BUCHMEISTER E THORPE;2003).

As flexibilidades em redes de cooperação permitem que os atores possam desenvolver as habilidades, as trocas de informações e as competências operacionais tácitas e que emergem de forma espontânea sem que os atores envolvidos percebam; estas competências podem impactar de forma positiva o desempenho operacional.

H2: Competências Operacionais podem ser desenvolvidas em redes de cooperação

2.6.8.O *Embeddeness* na Relação Competências Operacionais e Desempenho

O *Embeddedness* desenvolve um mecanismo de aprendizagem, cooperação e colaboração que ajuda a criar melhoria de desempenho. Para as empresas, os relacionamentos podem se tornar uma fonte importante de vantagem competitiva. A inserção relacional permite a sensação de segurança na troca de informações que, por sua vez, diminui a incerteza transacional e desenvolve um ambiente de aprendizagem para gerar novos produtos, tecnologia, *know-how* e atender a novas demandas (UZI, 1996; ECHOLS E TSAI, 2005; BERNARDES, 2010). As interações entre os atores promovem a necessidade de rotinas úteis para solução de problemas e resolução de conflitos (GREWAL E SLOTEGRAAF, 2007; LI et al., 2008). À medida que os atores atuam em estreita colaboração, utilizam repetidamente as melhores práticas e estabelecem processos de trabalho adequados, ou seja, as competências desenvolvidas dentro da organização (LAVIE et al., 2007).

As rotinas desenvolvidas pelas competências operacionais ajudam a reduzir os custos operacionais e a melhorar a qualidade de um produto, o que traz economias financeiras diretas e indiretas para as empresas. É provável que o mecanismo de aprendizagem permita à empresa obter uma melhor visão da demanda do cliente e melhorar o desempenho.

As redes encontram-se imersas socialmente quando há troca de informações de conhecimento tácito e próprio; a confiança está presente na coordenação dos processos, que promove a transferência de conhecimento e a resolução de problemas rotinas que não são fáceis de codificar sem perda de informação (UZZI,1997).

Na literatura, segundo, Baum e Dutton, (1996) e Dacin et al. (1999), o *Embeddedness* é definido como uma capacidade inobservável contextualmente enraizada nos aspectos estruturais, sociais e culturais da empresa ou rede de cooperação. Quanto mais os recursos e

capacidades tácitas e intangíveis estão conectados e compartilhados cooperativamente entre atores e outras áreas dentro da empresa, maior será o nível de capacidade *Embeddedness*.

O *Embeddedness* vai além dos contratos formais, residindo em alianças de longo prazo (LAZZARINI, CLARO e MESQUITA, 2008). As relações por meio de parcerias e convênios beneficiam-se do conhecimento gerado e evitam alto custo (Powell, 1996; Dyer, 1997) e potencializam o desempenho operacional dos participantes (LADO ET AL., 2008; LAZZARINI, 2007). Esta construção teórica nos permite estabelecer a proposição:

H3: A Embeddedness é o antecedente na relação entre competências operacionais e desempenho operacional em redes de cooperação.

2.7. Modelo Proposto

O modelo a seguir proposto nesta dissertação foi baseada na análise bibliométrica que está no apêndice 01 e nas relações existentes entre os constructos da literatura sobre cadeia de suprimentos (Supply Chain), Competências Operacionais (Wu, Melnyk e Flynn ,2010), *Embeddedness* Kim (2014) e Desempenho Operacional (SCARPIN, 2016), bem como com a leitura de artigos do Apêndice 3.

Figura 3- Modelo Teórico Proposto



Fonte: A autora (2018) – Modelo Teórico baseado na literatura

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentadas as técnicas utilizadas para levantamento e análise dos dados referentes ao presente trabalho com a finalidade de atingir o objetivo proposto. Este estudo tem como objetivo analisar o Impacto *do Embeddedness* nas Competências Operacionais e Desempenho Operacional em Redes de Cooperação.

As observações empíricas que envolvem o problema formulado nesta pesquisa serão conduzidas pelas seguintes perguntas: a. quais competências operacionais são desenvolvidas em redes de cooperação?; b. quais competências operacionais impactam o desempenho operacional em redes de cooperação?; e c. qual o efeito *do Embeddedness* na relação competências operacionais e desempenho operacional?

3.1. Definição de conceitos:

Nesta seção serão apresentados os conceitos operacionais utilizados nesta pesquisa, foram selecionados após uma ampla revisão da literatura. Cada conceito escolhido foi retirado da literatura aplicada à cadeia de suprimento (Supply Chain). O desenvolvimento da parceria entre universidade e empresas pode desenvolver competências no longo prazo, gerar desempenho e gerar bons relacionamentos.

Quadro 2 - Definição de Conceitos dos Constructos**DEFINIÇÃO DE CONCEITOS**

Competências Operacionais	Competência de Inovação: É conjunto de rotinas organizacionais inter-relacionadas que visam o desenvolvimento de novos produtos. Além disso, ela se relaciona a capacidade de se criar processos e rotinas que visam melhorar radicalmente os processos das operações existentes. (PENG et al.,2008; WU, MELNIK, FLYNN,2010).
São conjunto de habilidades e recursos, processos e rotinas, sendo elementos tácitos e explícitos que buscam gerar um resultado na solução de problemas que ocorrem no âmbito das operações (WU, MELNIK, FLYNN,2010).	Competência de Melhoramento Contínuo: É o conjunto de rotinas inter-relacionadas que visam melhorar continuamente os produtos e/ou processos, incrementando aqueles já existentes (PENG et al., 2008). O melhoramento contínuo, refina e reforça os processos de operações existentes e está relacionada à vantagem competitiva (WU, MELNIK, FLYNN,2010).
	Competência de cooperação: É a capacidade de manter relacionamentos saudáveis com os membros da rede que estão relacionados com o desenvolvimento de um determinado produto (Kim, 2006). Também é considerada a capacidade de reunir as partes envolvidas para compartilhar e convergir para uma interpretação única competitiva. (WU, MELNIK, FLYNN,2010).
	Competência de reconfiguração Operacional: É a capacidade de remodelar as operações (com investimento ou desinvestimento) em um ambiente incerto, com mudanças nas rotinas operacionais que podem ocorrer de forma inesperada. Tais adaptações são capturadas para manterem respostas a este ambiente de forma rápida e dinâmica (PANDZA et al., 2003; WU, MELNIK, FLYNN,2010).
	Competência de Customização Operacional: É o conjunto diferenciados de habilidades, processos, rotinas para criação de conhecimentos para gerar operações que são difíceis de imitar (WHEELWRIGHT E HAYES, 1985;).
Desempenho Operacional	É a melhora na resposta de um ambiente em constante mudanças (LIU, HEFU et al., 2013) que pode ser mensurado através de indicadores não financeiros como a eficiência tecnológica nas operações (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Nesta pesquisa o desempenho operacional está sendo mensurado pelas variáveis: Redução de custo geral, Qualidade produto/serviço, Pontualidade na entrega do produto/serviço, Capacidade em mudar se adaptar rapidamente as solicitações dos clientes, Introdução de novos produtos/serviços no mercado, Crescimento de vendas e Lucratividade.
Embeddedness:	O termo <i>Embeddedness</i> não é de fácil tradução implica a natureza da dependência em um trabalho em redes e a influência das relações sociais (KIM 2014). O conceito de <i>Embeddedness</i> refere-se à contextualização da atividade econômica nos padrões atuais de relações sociais e captura a Natureza contingente das atividades de um ator econômico pela virtude de estar embutido em uma estrutura social maior. Mais especificamente, as decisões econômicas e os resultados são afetados não apenas pelas relações isoladas do ator com outros atores individuais (por exemplo, séries de relacionamentos comprador- fornecedor), mas também pela estrutura da rede geral de relações dentro da qual o ator reside. Os comportamentos econômicos estão inseridos na rede de relações que fornecem o contexto para os processos econômicos (GRANOVETTER, 1985; CHOI, KIM, 2008).

Fonte: A autora (2018).

3.2. Delineamento da Pesquisa

Neste tópico, serão delimitadas as características do levantamento feito na presente pesquisa.

3.2.1. *Design e perspectiva da Pesquisa*

Considerando que o principal objetivo deste estudo é analisar o impacto *do Embeddedness* na relação entre Competências operacionais e Desempenho operacional, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva transversal, por meio de levantamento de dados primários e com a aplicação de questionário e perguntas fechadas. Foi utilizada a escala Likert, que especifica o nível de concordância que varia de 01 (um, discordo totalmente) a 05 (cinco, concordo totalmente) em relação a determinadas afirmações.

Segundo Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa quantitativa é uma investigação empírica cuja finalidade é delinear ou analisar fenômenos, avaliar programas ou isolar variáveis-chave. Essa pesquisa descreve as situações, utilizando critérios quantitativos que estabelecem proporções e correlações entre as variáveis observadas, procurando elementos que permitam a comprovação de hipóteses. Ainda segundo os autores, os planos da pesquisa descritiva se formam no intuito de medir características de um determinado construto teórico.

Para esta dissertação, serão testadas as seguintes hipóteses:

- *H1: As competências operacionais relacionam-se com o desempenho operacional.*
- *H2: Competências Operacionais podem ser desenvolvidas em redes de cooperação.*
- *H3: O Embeddedness é um antecedente na relação entre competências operacionais e desempenho operacional em redes de cooperação.*

Segundo Marconi e Lakatos (2005), as hipóteses são as relações entre as variáveis que podem ser fatos ou fenômenos. As hipóteses são formuladas como uma solução provisória de um problema e apresentam um caráter preditivo ou explicativo; são passíveis de verificação empíricas em suas consequências. Já Prodanov, (2013) denomina a hipótese como uma suposição no qual existem tentativas de explicar o que desconhecemos, testando variáveis que poderão confirmar aquilo que queremos explicar ou descobrir.

3.2.5. Caracterização do Objeto de Estudo

Com o objetivo de estudar a relação da cooperação pública e empresas privadas e outros formatos de organizações, escolheu-se uma rede de cooperação composta por uma instituição federal de ensino superior no estado de São Paulo e empresas. As parcerias são formalizadas pelo setor de convênios, conforme Anexos (01 a 18). A escolha da Instituição Ensino foi intencional e não probabilística, porém seguiu alguns critérios como:

- a) Reconhecimento:** esta instituição de ensino superior é sétima melhor universidade da América Latina, de acordo com o ranking 2017 da publicação britânica *Times Higher Education* (THE), divulgado no site dia 20 de julho de 2017. Os critérios avaliados para a classificação estão agrupados em cinco áreas: ensino, pesquisa, perspectivas internacionais, citações de artigos científicos e transferência de conhecimento;
- b) Natureza:** a Universidade iniciou suas atividades acadêmicas no século XX, na década de 1930, tendo sido criada por um grupo de alguns médicos e engenheiros e pessoas ligadas ao movimento modernista. No final da década de 1930 foi inaugurado o hospital-escola, e primeira parceria público e privado foi realizada entre o Hospital São Paulo, hoje hospital universitário, e a IES que foi federalizada nos anos 1990;
- c) Ciência e tecnologia:** ela inaugurou o primeiro laboratório científico ainda no final da década de 1940. Na década de 1950 foi a pioneira na formação da residência médica para viabilizar a melhor formação profissional dos médicos para atendimento à sociedade. Esta Instituição de ensino superior passou por um enorme processo de expansão durante todos esses anos e, no ano de 2005, foi criada a Fundação de Apoio à Instituição de Ensino Superior, uma instituição sem fins lucrativos destinada à captação e gestão dos recursos financeiros, por meio de projetos que instituem parcerias formalizadas através de convênios formais. Hoje, no ano de 2018, ela é considerada a quarta melhor universidade da América Latina, de acordo com o *Times Higher Education* (THE)² de 2018, publicação da tradicional revista britânica especializada em *rankings* universitários, divulgado em 18 de julho de 2018, e que revela que, em relação ao ano anterior, houve uma

²O Times Higher Education World University Rankings, fundado em 2004, é um site que fornece a lista definitiva das melhores universidades do mundo avaliadas em ensino, pesquisa, perspectiva internacional, reputação e muito mais. Os dados da THE são confiáveis para governos e universidades e são um recurso vital para os alunos, ajudando-os a escolher o lugar no qual estudar.

melhora significativa que colocou a universidade nas seguintes colocações: a Unifesp apresentou variação positiva nos quesitos geral (de 76.7 para 83.6), citação (de 72.0 para 87.9), pesquisa (de 77.5 para 90.4) e internacionalização (de 39.3 para 41.9). Segundo a reitora da Universidade, Soraya Smaili, os resultados mostram que, na América Latina, há um destaque especial para as universidades brasileiras, sendo que esta é a universidade federal melhor qualificada neste *ranking*. Segundo a reitora, esta melhora nos quesitos do *ranking* é resultado de um trabalho já realizado há vários anos para melhorar os indicadores, fortalecer as áreas, existindo um foco importante na internacionalização. Participam do levantamento 129 universidades de dez países da América Latina. Ele é baseado nos mesmos critérios do *THE World University Rankings*, mas com modificações especiais para refletir melhor as características das universidades da América Latina.

d) parcerias: atualmente, a Universidade possui acordos e parceria com mais de 1060 empresas. Ela constantemente busca novas parceiras com o objetivo de promover inovações e transferência de conhecimento. Por exemplo, em São José dos Campos, o Instituto de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal de ensino superior foi implantado em 2007, levando em conta a inegável vocação científica e tecnológica instalada no Vale do Paraíba. Esta localização permitiu a parceria com outras universidades e empresas voltadas à inovação tecnológica, e com centros de pesquisa e desenvolvimento de empresas como Embraer, Boeing e Vale, além de instituições de ensino e pesquisa como Unesp, ITA, Fatec, IPT e Senai, o que possibilitou a transferência e a troca de conhecimentos. A forte vocação científica desperta o interesse de muitas empresas que, em virtude de um ambiente externo em constante mudanças tecnológicas, buscam profissionais qualificados, com formação de saberes peculiares. Instituições federais de ensino superior possuem um grande conhecimento científico capaz de produzir conhecimentos em parcerias com as empresas que são detentoras de recursos e financiamento necessários para aplicar saberes na prática cotidiana.

3.3. População e Amostra

A população total é composta por 617 empresas que estabeleceram parcerias nos anos de 2014 a 2017 com a instituição federal de ensino superior. Estes convênios são caracterizados por parcerias de caráter formal realizadas entre a IES e empresas.

Com isso, a amostra para esta pesquisa foi calculada com erro amostral de 8%, o que indica que o resultado poderá variar oito pontos percentuais para mais ou para menos em termos dos resultados da pesquisa.

3.4. Dados

3.4.1. Tipos

Os dados coletados na presente pesquisa são primários. Os dados primários foram coletados pelo próprio pesquisador, por meio de instrumento de coleta de pesquisa composto por um questionário, constante no Apêndice 01 (HAIR Jr. et al., 2005).

Os dados secundários foram coletados por meio de documentos organizacionais do *site* da empresa, *folders*, cartazes e observação direta, para o caso da necessidade de aprofundamento de alguma categoria analítica.

3.4.2. Instrumento De Pesquisa

Inicialmente, foi realizada uma ampla revisão na literatura internacional e nacional. Os temas pesquisados foram redes de cooperação, competências operacionais, desempenho operacional e *Embeddedness*. Todos os constructos pesquisados serviram como apoio para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa.

As competências operacionais pesquisadas foram: competência de cooperação, competência de customização, competência de capacidade de resposta, competência de melhoria contínua, competência de inovação e competência de reconfiguração (WU; MELNYK; FLYNN, 2010). O desempenho operacional foi retirado da tese (SCARPIN, 2016). Finalmente, para o construto *Embeddedness*, foi utilizado o estudo de KIM (2014). O primeiro questionário foi composto por 06 perguntas relacionadas ao constructo *Embeddedness*, 04 questões relacionadas à competência cooperação, 04 questões relacionadas à competência de customização operacional, 03 perguntas relacionadas à competência capacidade de resposta, 04 perguntas relacionadas à competência de melhoria contínua, 03 perguntas relacionadas à competência de inovação e 04 perguntas relacionadas à competência de Reconfiguração Operacional, totalizando 22 perguntas sobre Competência Operacional e 02 perguntas sobre Desempenho Operacional. Portanto, os construtos foram utilizados na integra para constituir o instrumento de pesquisa. As perguntas foram traduzidas para o português pela orientanda e revisadas pelo orientador (APENDICE 1). Depois disso, foi

realizado um pré-teste com 05 funcionários lotados na instituição de ensino superior e dois colegas do programa de mestrado em administração da Unip para verificar a pertinência do instrumento construído.

O objetivo desta fase foi verificar se as perguntas estavam de acordo com os construtos, bem como avaliar se as perguntas iriam capturar a realidade das empresas pesquisadas com relação ao desenvolvimento de competências operacionais a partir da parceria com a IES. Como retorno, observou-se que o construto capacidade de resposta não representava a realidade pois, conforme os respondentes, funcionários do Instituto de Ensino Superior não poderiam ter uma capacidade rápida de resposta a mudanças em virtude das burocracias que envolvia todo o processo, circunstâncias que acarretariam demora na resposta das ações. O resultado final é apresentado por meio dos Quadro 04 a Quadro 06. O Quadro 03 mostra o questionário inicial construído com questionário validado por autores internacionais que, após uma análise dos constructos propostos, teve extraídas duas perguntas constantes no questionário validado por Kim (2014), já estas questões eram semelhantes às questões relacionadas à competência de cooperação. No Quadro 03, as duas questões em escala cinzam mais escuras foram retiradas.

O Quadro 03 representa o questionário construído inicialmente em seu formato original contendo o questionário de Dong-Young Kim de 2014, verificado e validado; após entrevista com os funcionários da universidade, foram retiradas duas questões que eram semelhantes às questões da competências operacionais de cooperação; além disso, verificou-se que os trâmites ocorridos na universidade são muito burocráticos e demorados, sendo que uma parceria, para ser estabelecida, pode demorar anos. Muitas empresas desistem de estabelecer parcerias com a Universidade em virtude destes entraves, o que faz com que as empresas percam valores financeiros; sendo assim, não seria possível encontrar a capacidade de resposta, portanto este constructo foi retirado do questionário original. Apesar de a universidade representar troca de conhecimento, inovação e muitas vezes otimizar os processos, os trâmites burocráticos, muitas vezes, podem impedir a evolução da parceria entre universidade e empresa. O constructo e os indicadores de desempenho foram retirados da tese da profa. Dra. Marcia Scarpin, que verificou que as competências operacionais podem levar ao desempenho por meio das competências operacionais. (SCARPIN, 2016). Abaixo estão os quadros com todos os constructos e questionários já validados pelos autores internacionais em seu formato original; em outra coluna, estão as questões adaptadas de acordo com o objeto de

estudo deste trabalho, qual seja, a cooperação entre universidade e outros formatos de organizações.

Quadro 3 – Questionário

Operational Capability: The ingredient secret - 2010 Understandig supplier structural Embeddedness: A social network perspective - Dong-Young Kim - ano 2014 -	Escala Original Embeddedness Relational Chip <p>We establish strategic partnership with our major supplier</p> <p>We have a long-term alliance with our major supplier</p> <p>We share technological information with our major supplier</p> <p>We use our major supplier's expertise in product development</p> <p>We collaborate with our major supplier to solve problems</p> <p>We collaborate with our major supplier to develop net requirements of products</p> <p>Operational cooperation: firm-specific skills, processes and routines for creating healthy and stable relationships with people from various internal functional areas and external supply chain partners</p> <p>Our information system facilitates cooperation across functions</p> <p>Our formal procedures facilitate teamwork across functions</p> <p>Our employees are skilled at maintaining healthy relationships with each other to diagnose and solve problems</p> <p>Our employees are skilled at partnering with suppliers/clients to develop solutions for improvement</p> <p>Operational customization: firm-specific skills, processes and routines for the creation of knowledge through extending and customizing production processes and systems</p> <p>Our equipment has been used in unique ways that differentiate us from competitors</p> <p>Our product design process has been modified and extended to better serve the needs of our customers</p>	Escala Adaptada (Relação entre a Universidade e a Empresa Conveniada) <p>Há uma parceria estratégica entre a Universidade e a empresa</p> <p>É possível estabelecer uma aliança longa data entre a Universidade e a empresa</p> <p>Nós compartilhamos informações tecnológicas</p> <p>Nós usamos a expertise da Universidade para desenvolver nossos produtos</p> <p>A parceria entre universidade e empresa permite a resolução de problemas</p> <p>Nós colaboramos com a Universidade para criarmos melhorias em produtos</p> <p>Cooperação Operacional: Processos, rotinas que permitem relações saudáveis e estáveis com as pessoas</p> <p>Os sistemas de informações facilitam a cooperação entre as nossas atividades</p> <p>Nossos processos de trabalho junto à Universidade facilitam o trabalho em equipe</p> <p>Os profissionais vindos da Universidade são capazes de manter relacionamentos saudáveis com os demais membros da empresa e são capazes de diagnosticar e resolver problemas</p> <p>Os profissionais vindos da Universidade são capazes de desenvolver parcerias com os fornecedores/clients para criar soluções de melhoria</p> <p>Personalizar produtos ou serviços provindos da parceria entre universidade e organizações</p> <p>Nossa parceria com a Universidade contribui para diferenciar nossos produtos/serviços dos concorrentes</p> <p>Nossa parceria com a Universidade contribui para modificar ou adaptar nossos processos para se adequarem as necessidades dos nossos clientes</p>
---	--	--

	Escala Original <i>Embeddedness Relational Chip</i> Operational responsiveness: firm-specific skills, processes and routines for reacting quickly and easily to changes in inputs or output requirements	Escala Adaptada (Relação entre a Universidade e a Empresa Conveniada) Capacidade de resposta provinda da parceria entre universidade e outras organizações
	We reduce uncertainty of equipment availability by quickly and easily changing the route We adjust for unexpected variations in components and material inputs easily and quickly We adjust for unexpected variations in labor requirements easily and quickly	Nossa parceria com a Universidade contribui para reduzimos a incerteza dos produtos/equipamentos alterando de forma rápida e fácil o seu percurso Nós ajustamos as variações inesperadas dos componentes e matérias-primas com facilidade e rapidez Nós ajustamos as variações inesperadas nas exigências de trabalho facilmente e rapidamente
	Operational improvement: firm-specific skills, processes and routines for incrementally refining and reinforcing existing processes	Melhoria Operacional: Processos, rotinas que incrementam os processos existentes
	We continuously standardize production processes aWe continuously simplify production processes	Nossa parceria com a Universidade contribui com a melhoria e organização de nossos processos internos de trabalho Nossa parceria com a Universidade contribui para simplificar nossos processos internos de trabalho
	We continuously reduce waste and variance We have learned from past from past success and failure to improve processes continuously Operational innovation: firm-specific skills, processes and routines for radically improving existing processes or creating and implementing new and unique manufacturing processes	Nossa parceria com a Universidade contribui para reduzirmos os erros/retrabalho em nossos processos internos de trabalho Nossa parceria com a Universidade contribui para melhoramos nosso processo através da aprendizagem, com nosso sucesso e falhas do passado Inovação Operacional: Processos, rotinas para melhorar radicalmente os processos existentes ou a criação e implementação de novos
	We have created innovations that make our prevailing processes obsolete We have created innovations that fundamentally change our prevailing processes We have created innovations that make our existing expertise in prevailing processes obsolete	Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações permitindo constantes atualizações de nossos serviços/produtos Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações permitindo que nosso <i>know-how /expertise</i> se aprimore constantemente
	Process Reconfiguration: firm-specific skills, processes and routines for accomplishing the necessary transformation to re-establish the fit between operations strategy and the market environment, when their equilibrium has been disturbed	Processo de Reconfiguração: Capacidade de Realizar a transformações necessárias para reestabelecer a estratégia, ou o equilíbrio foi perturbado
	We sense/aware of the change of the environment	Nossa parceria contribui para estarmos constantemente atualizados às mudanças do mercado

Fonte: (KIM, 2014) e (WU, 2010)

Quadro 4- Indicadores de desempenho

Em relação aos seus concorrentes nos últimos três anos (2014, 2015, 2016 e 2017), como você avalia sua unidade/empresa referente ao:						
	Qualidade produto/serviço	1	2	3	4	5
	Introdução de novos produtos/serviços no mercado	1	2	3	4	5

Legenda:(1) = muito inferior - (2) = um pouco inferior - (3) = equivalente - (4) = um pouco superior
(5) = muito superior

Fonte: (SCARPIM, 2016)

O instrumento de pesquisa também foi discutido com professores da área de gestão de operações para a validação com especialistas. No final, o questionário foi composto por 27 questões. Destas 27 questões, 19 compõem o construto de competências operacionais, 06 o de interdependências relacional e 02 a respeito de desempenhos operacionais. Foram ainda excluídas 03 perguntas do questionário adaptado sobre capacidade de resposta, em virtude do pré-teste realizado com os funcionários da instituição de ensino superior que informaram que trâmites burocráticos dificultam uma resposta rápida em relação à parceria entre universidade e empresa.

Uma vez o instrumento de pesquisa pronto (Anexos 28 a 31), foi encaminhado para a instituição de ensino superior e para a fundação de apoio à pesquisa desta instituição para conhecimento e acesso a informações das empresas parceira. Abaixo, o Quadro 05, mostra como foi construído o questionário já validado de autores participantes desta pesquisa após todos os ajustes solicitados e pré-teste.

Quadro 5 – Versão Final

	Escala Original <i>Embeddedness Relational Chip</i>	Escala Adaptada (Universidade e a Empresa Conveniada)
	Operational improvement: firm-specific skills, processes and routines for incrementally refining and reinforcing existing processes	Melhoria Operacional: Processos, rotinas que incrementam os processos existentes
	We continuously standardize production processes	Nossa parceria com a Universidade contribui com a melhoria e organização de nossos processos internos de trabalho
	We continuously simplify production processes	Nossa parceria com a Universidade contribui para simplificar nossos processos internos de trabalho
	We continuously reduce waste and variance	Nossa parceria com a Universidade contribui para reduzirmos os erros/retrabalho em nossos processos internos de trabalho
	We have learned from past from past success and failure to improve processes continuously	Nossa parceria com a Universidade contribui para melhorarmos nosso processo através da aprendizagem, com nosso sucesso e falhas do passado
	Operational innovation: firm-specific skills, processes and routines for radically improving existing processes or creating and implementing new and unique manufacturing processes	Inovação Operacional: Processos, rotinas para melhorar radicalmente os processos existentes ou a criação e implementação de novos
	We have created innovations that make our prevailing processes obsolete	Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações
	We have created innovations that fundamentally change our prevailing processes	Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações, permitindo constantes atualizações de nossos serviços/produtos
	We have created innovations that make our existing expertise in prevailing processes obsolete	Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações, permitindo que nosso <i>know-how /expertise</i> se aprimore constantemente
	Process Reconfiguration: firm-specific skills, processes and routines for accomplishing the necessary transformation to re-establish the fit between operations strategy and the market environment, when their equilibrium has been disturbed	Processo de Reconfiguração: capacidade de realizar transformações necessárias para reestabelecer a estratégia, ou quando o equilíbrio foi perturbado
	We sense/aware of the change of the environment	Nossa parceria com a Universidade contribui para estarmos constantemente atualizados em relação às mudanças do mercado
	We adopt new and better practices to respond to market change	Nossa parceria com a Universidade contribui para adotarmos novas e melhores práticas/procedimentos para responder às mudanças do mercado
	We reconfigure (combine or release) resources to respond to market change	Nossa parceria com a Universidade contribui para reorganizarmos nossos recursos (combinando ou retirando) para responder às mudanças de mercado
	We develop competence an skills to respond to market changes	Nossa parceria com a Universidade contribui para desenvolvemos habilidades e competências para responder às mudanças do mercado

Fonte: A autora (2018) adaptado (KIM,2014; WU et al., 2010).

Quadro 6 - Indicadores de Desempenho - Versão Final

Em relação aos seus concorrentes nos últimos três anos (2014, 2015, 2016 e 2017), como você avalia sua unidade/empresa referente ao:						
	Qualidade produto/serviço	1	2	3	4	5
	Introdução de novos produtos/serviços no mercado	1	2	3	4	5

Fonte: (SCARPIN, 2016)

3.5. Coleta

Os dados primários foram obtidos por meio de um questionário compostos por 27 questões. Os constructos a serem pesquisados foram: competências operacionais (competência de inovação, melhoramento contínuo, reconfiguração operacional, cooperação, customização operacional, *Embeddedness*, e desempenho operacional), conforme apresentados no Quadro 03 e nas versões finais dos Quadros 05 e 06.

Ao analisar a possibilidade de estudar cooperação entre instituição de ensino superior e empresa, foi investigado o setor de convênio sobre as parcerias existentes na instituição de ensino superior realizando uma série de perguntas a um servidor lotado neste setor, com o intuito de verificar a viabilidade de estudar cooperação entre universidade e empresa, as relações e se o fruto destas relações despertam competências que poderiam resultar em desempenho operacional ou financeiro, conforme Anexos 19, 20 e 21.

Considerada a viabilidade de estudar a cooperação, foi enviada uma solicitação formal à Pró-Reitoria de Administração e uma à Fundação de Apoio à Pesquisa para solicitar acesso aos contatos das empresas parceiras, conforme Anexos 28 a 31.

Aproximadamente um mês depois, foi aprovado o acesso aos contatos das empresas, porém, por ser um sistema não informatizado, foi necessário verificar processo por processo, o que resultou em mais de 600 processos físicos a serem verificados.

O Setor de convênios forneceu apenas o nome das empresas parceiras, informação que também estava disponível no portal da transparência da UNIFESP. Apesar da aprovação de acesso junto à Pró-Reitora de Administração, o setor de convênios argumentou que tinha muito serviço e que a pesquisadora, caso quisesse ter acesso aos processos, deveria ir pessoalmente à reitoria e folhear processo por processo, o que demandaria muito tempo.

Sendo assim, optou-se por iniciar a pesquisa pelo Portal Transparéncia que continha o nome das empresas. Cada empresa foi contatada por telefone e algumas recusaram-se a participar da pesquisa. Em contrapartida, algumas empresas preencheram o questionário em função da nossa insistência.

3.6. Análise Dos Dados

Descriptivo

Confiabilidade dos Dados

Regressão multivariada

Os dados obtidos por meio de questionários foram tabulados em planilha do *software* Microsoft Excel, sendo as perguntas agrupadas nas dimensões às quais pertencem. Cada dimensão obteve uma média que correspondeu ao somatório das respostas das perguntas da dimensão por respondente, dividido pela quantidade de perguntas daquela dimensão. A base de dados contida na planilha do Excel foi importada pelo *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 19.

Na primeira etapa, foi realizada uma análise de frequência descritiva, pela qual foram evidenciadas as respostas que apontaram as dimensões percebidas provindas da parceria, por meio das médias de cada resposta. Esse procedimento foi efetuado com as 27 questões do instrumento de coleta de dados, agrupadas em dimensões e apresentadas em tabelas.

Para confiabilidade das dimensões, na segunda etapa foram efetuados os testes das respostas por meio do *alfa de Cronbach*, em que foram considerados válidos aqueles com resultado superior a 0,60, o que representa um nível recomendado, conforme Hair et al. (2009).

Na terceira etapa, foram caracterizadas as dimensões que representavam as competências operacionais. Para tanto, selecionaram-se as dimensões percebidas positivamente pelas empresas parceiras por meio da análise de frequência, aliada ao resultado do *alfa de Cronbach* com valores superiores a 0,60.

Por fim, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE), que é uma metodologia estatística com abordagem confirmatória na análise da estrutura teórica sobre um determinado fenômeno, fornecendo ao pesquisador a habilidade de acomodar múltiplas

relações de dependência inter-relacionadas em um só modelo (BENTLER, 1988). Com essa técnica, o pesquisador pode avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como avaliar quanto bem a escala mede o conceito (confiabilidade) na estimativa das relações entre variáveis dependentes e independentes (HAIR et al., 2009).

A modelagem de equações estruturais (MME) examina uma série de relações de dependência, simultaneamente. As razões para sua utilização são: (1) ela fornece um método direto para lidar com múltiplas relações enquanto fornece eficiência estatística e (2) permite avaliar as relações em âmbito geral e fornece uma transição da análise exploratória para análise confirmatória (HAIR et al., 2009). Por conta da flexibilidade da modelagem de equações estruturais (MEE), as chances de “super ajustar” ou desenvolver um modelo com pouca generalização são bastante altas. Logo, salienta-se a necessidade da justificativa teórica.

Para Anderson e Gerbing (1998), o modelo híbrido deve ser avaliado em dois momentos: o primeiro envolve a construção de um modelo de mensuração aceitável por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória, determinando o modelo de mensuração. Neste estudo, esta etapa foi realizada na construção do modelo; dessa forma, o que se pretendeu aqui foi executar o segundo momento, que consiste em avaliar as relações entre os construtos, determinadas pelo conjunto de regressões que compõem o modelo estrutural, confirmado sua aderência.

Figura 4 - Representação das etapas seguidas nas análises do resultado.

1. Caracterização da Rede
2. Aplicação dos questionários
3. Elaboração da base de dados
4. Análises descritivas
5. Modelagem de equações estruturais
6. Discussão e Modelo

Fonte: Etapas do Trabalho -a autora (2018)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da Rede

Em relação à rede estudada, ela resulta da cooperação entre um instituto de ensino superior e empresas e outros formatos de organização. A IES estudada possui vários *campi*: unidade Santo Amaro, Unidade Santa Cruz, Unidade São Jose dos Campos, Unidade Zona Leste, Unidade Diadema, Baixada Santista e Unidade Osasco. Neste estudo, foi relevante a pesquisa da IES em sua totalidade, já que toda e qualquer parceria realizada com as empresas ficam centralizadas na Reitoria da IES; para fins de contrato, estas parcerias são visualizadas como pertencente à IES, mesmo que tal parceria seja de um determinado departamento ou campus distante da reitoria.

Se porventura o objeto de estudo fosse a Unidade São Jose dos Campos, poderia estar caracterizado um *cluster*, já que, nesta unidade, há um parque tecnológico e a universidade tem sua formação acadêmica voltada para áreas de tecnologia em saúde. Sendo assim, a IES não caracteriza um *cluster* já que não possui um dos fundamentos básicos de aproximação geográfica, segundo (DONAIRE et al., 2008).

Esta rede estudada também não é considerada uma cadeia de suprimentos, pois não se trata de um conjunto de empresas que buscam dar valor à cadeia desde o fornecimento dos

insumos até a entrega ao consumidor de um determinado produto com a finalidade de satisfazer o cliente (LAMBERT et al., 1998). A rede estudada é de uma Aliança Estratégica, formada a partir da motivação de pesquisadores e empresas que se reúnem para a consecução de um objetivo comum. As alianças estratégicas são uma condição na qual dois atores unem-se para colaborar e/ou cooperar de forma intencional para complementaridade de competências e recursos, e manutenção da vantagem competitiva (CLARKE-HILL; HUANING; DAVIES, 2003).

Pyka e Windrum (2003) observam que o objetivo de uma aliança está relacionado à manutenção da empresa em suas principais habilidades e competências, enquanto adquire outros componentes ou capacidades. As complementaridades de recursos fazem com que a parceria seja alinhada. Os autores ainda defendem que a aliança é possível mesmo com a participação de empresas heterogêneas. Para o êxito deste alinhamento, devem ser respeitadas as regras de cada organização, com foco no objetivo comum que justificou a aliança. A rede estuda é formada por empresas, ONGs e IES, dentre outras. Esta parceria pode ocorrer por manifestação de interesse de uma empresa ou a convite de um departamento, ou unidade acadêmica de um determinado setor do IES. A parceira é formalizada por meio de um acordo de cooperação técnica ou um convênio formal.

O Acordo de Cooperação Técnica é um instrumento legal que formaliza a execução de atividades em regime de mútua colaboração técnico-operacional. É necessário a elaboração de um Plano de Trabalho, com metas, etapas, fases de execução e resultados esperados. O Acordo poderá incluir transferência de recursos para sua execução e, caso haja a transferência, deverá haver no Plano de Trabalho um cronograma de execução financeira, com previsão de todos os gastos. Os acordos poderão prever o repasse de recursos à IES que, neste caso, serão geridos pela Fap Universidade.

Os convênios são acordos, ajustes ou qualquer outro instrumento que disciplina a transferência de recursos financeiros, e que tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, em evento de interesse recíproco e em regime de mútua cooperação. Nos convênios, os recursos partem da UNIFESP para o ente conveniado, e o ente vai administrar os recursos para a execução do objeto acordado por meio do Portal dos Convênios - SICONV.

Existem ainda os protocolos de intenções, o termo de execução descentralizada e os convênios de estágios.

Após identificado o tipo de parceria que será realizada, o departamento interessado solicita a abertura de um processo para celebração de convênios na UNIFESP e é realizado o pedido de celebração de convênio, disponível na *intranet*, juntamente com o memorando endereçado à Reitoria da Unifesp assinado pelo Coordenador do Projeto e pelo Chefe do Departamento, endereçado ao Reitor, justificando a importância da participação da UNIFESP no acordo/parceria.

A justificativa de celebração desta parceria deverá mencionar todos os benefícios esperados, e as expectativas e os resultados positivos esperados visando o bem comum da sociedade. Neste mesmo documento, deverá ser anexada a minuta do convenio, ou seja, um contrato prévio entre o Departamento ou Unidade Acadêmica interessada com dados técnicos e informações complementares de caráter obrigatório, explicitando com mais abrangência como será realizada a parceria; também serão encaminhados proposta técnica, que demonstra a viabilidade da parceria, e um plano de trabalho com os recursos que serão necessários para a realização e execução do projeto.

Deverá ainda ser anexado o método de execução, e esclarecidas algumas informações: como será executado o plano de trabalho de forma detalhada, os meios para chegar aos objetivos propostos e se existe recurso financeiro, sendo que a parceria poderá surgir recursos financeiros no caso de a parceria estar relacionada ao desenvolvimento de produto, tecnologia ou sem recursos financeiros, quando há troca e interação de conhecimentos.

Após anexados todos os documentos acima ao pedido realizado pela *intranet*, este pedido de celebração de convenio deverá ser assinado pelos interessados, e aprovado pelo coordenador responsável (conforme resolução do Conselho Universitário nº 103/2014, Anexo 22). É necessária a juntada da Ata da reunião da Congregação constando as aprovações no processo UNIFESP.

Atualmente, a rede de cooperação da IES é composta por 1061 convênios ou acordos vigentes com data de celebração de parceria desde 2010 até 2018 com empresas de diferentes características. A pesquisa buscou investigar as parcerias realizadas no período de 2014 a 2017 que totalizam 617 convênios para verificar se, neste período, é possível identificar se há desenvolvimento de competências e se ocorre o desempenho operacional em virtude do tempo de

parcerias que algumas empresas conseguiram estabelecer neste período. Tais parcerias podem ser realizadas com outras universidades, no caso de acordos nacionais ou internacionais com governos no âmbito federal, estadual ou municipal, com organizações não governamentais e com empresas nos ramos (alimentício, saúde, beleza, bancos, fundações de apoio à pesquisa, hospitais, construção e comércio em geral); as parcerias podem ser realizadas com empresas de pequeno, médio ou grande porte. Existem diversos motivos para a empresa não procurar uma parceria formal com uma instituição de ensino superior, porém serão destacadas as três mais comuns, de acordo com a entrevista realizada com o setor de convênio da instituição de ensino superior pesquisada:

- a) a instituição de ensino superior pode ter certa resistência em realizar parceria com a iniciativa privada devido às irregularidades de uma parceria malsucedida, como contratos informais;
- b) o excesso de burocracia em um contato formal de parceria com uma instituição de ensino superior gera uma demanda para empresa em relação à documentação solicitada, desde a justificativa para celebração do acordo (1 via) de acordo com os procedimentos de formalização constante no passo 2 (Anexo 1), até certidões de regularidade fiscal da empresa privada ou outra entidade de outras esferas com a qual irá estabelecer a parceria (Receita Federal, CNPJ, INSS e FGTS).

Todo o processo que envolve estabelecimento de uma parceria formal afeta a agilidade na celebração do contrato, conforme Anexo 1 a Anexo 18. O estabelecimento de uma parceria com uma instituição de ensino superior é tão complexo que foi criado um Manual de Procedimentos Operacionais especificando todos os possíveis tipos de parcerias realizadas entre uma IES e empresas, instituições públicas, agências de fomento e outros tipos de organizações. Em uma primeira entrevista realizada com o setor de convênios, foi possível verificar que existe um trâmite burocrático muito demorado (Anexos 01 a 15) para estabelecer uma parceria que passa desde a manifestação de interesse de um pesquisador lotado em um departamento, o primeiro passo, até a publicação em diário oficial, no 17º passo. Para concluir o processo, é necessário prestar contas e liquidar o processo, no passo 27. Dentro destes passos existem prazos e tempos que fazem com o haja demora para a execução do projeto.

Segundo o empresometro³, um *site* de estudos e pesquisa de mercado realizado pelo jornal O Estado de São Paulo, há aproximadamente 3.092.000 (três milhões e noventa e duas mil) empresas cadastradas nas quinze maiores cidades do Estado de São Paulo; entre 2010 e o primeiro semestre de 2018, a Universidade estabeleceu 1379 parcerias; esta quantidade de parcerias representa muito pouco, tendo em vista o potencial que pode ser desenvolvido em parcerias com as universidades.

Para este estudo, serão investigadas as parcerias realizadas entre IES e empresas constantes nos Anexos 01 a 15; estes anexos apontam quais são os procedimentos para formalização e gerenciamento dos Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções, um processo que está fracionado em 27 passos detalhando todas as etapas até o encerramento da parceria que se dá com a prestação de contas e liquidação do processo. Essa demora compromete o tempo do projeto e, em alguns casos, desmotivam as empresas na busca de tais parcerias. Além disso, existe ainda a descontinuidade de projetos, o que acarreta prejuízos financeiro e estruturais.

Por exemplo, esta foi uma observação de campo, em 2012; esta pesquisadora realizava a gestão administrativa, uma parceria realizada pelo Programa Com-Unidade (que inclui docentes pesquisadores e alunos da graduação) e a Organização de Auxílio Fraterno, organização sem fins lucrativos que desenvolve e amplia projetos e ações socioeducativas e promove o reconhecimento dos direitos fundamentais por meio da organização e a emancipação da população de rua, jovens em situação de risco e catadores de materiais recicláveis; em virtude dos trâmites burocráticos, os parceiros perderam uma verba de R\$ 100.000.000 (cem mil reais) no ano de 2012, verba provinda de uma emenda parlamentar cedida por uma deputada federal do estado de São Paulo.

Esse montante seria utilizado para executar o plano de trabalho, ampliar a organização e promover a inovação com a compra de equipamentos de tecnologia, no sentido de ampliar o atendimento das pessoas em situação de rua e qualificar os profissionais envolvidos. Em 2013, o mesmo Programa perdeu mais uma oportunidade de utilização das verbas vindas do Ministério da Educação. Como os prazos para a utilização de verbas concedidas são curtos, os processos burocráticos acabam por inviabilizar a execução dos trâmites solicitados; em função dessas circunstâncias, a verba conquistada acaba tendo que ser devolvida ao Governo Federal, sem que os projetos possam usufruir dos recursos conquistados. No ano de 2005, para diminuir os

² É um censo das empresas e entidades públicas/privadas atuantes no mercado nacional, capaz de contabilizar em tempo real o número de novas empresas e apresentar estatísticas atualizadas por setor, atividade, tipo jurídico, estado, cidade, matrizes e filiais.

prejuízos financeiros e execução em virtude de devolução de verbas, surgiu, neste ano, a Fundação de Apoio à Pesquisa, o que reduziu os problemas relacionados à gestão financeira e execução dos projetos; entretanto, estabelecer a parceria formal, em especial no que tange aos aspectos administrativos para fins de estabelecimento de relação contratual, continua sendo um processo lento e demorado.

4.2 – Apresentação de Resultados e Confirmação de Hipóteses

Tabela 1 - Análise Descritiva do Setor da Empresa

Setor da empresa	Frequência	%
Serviço (saúde, educação, outros)	131	96.3
Indústria de transformação	5	3.68
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 01 apresenta qual o setor ou segmento em que a empresa atua no mercado; tendo em vista que a universidade federal é reconhecida como instituição especializada nas ciências da saúde, o setor de serviço representa 96% das empresas entrevistadas, em especial na área da saúde. A população total era de 617 empresas e a nossa amostra resultou em 136 respondentes.

No período de 2014 a 2017 foram executadas apenas 617 parcerias, o que representa um universo muito pequeno considerando o Estado de São Paulo; segundo o empresometro, um *site* de estudos e pesquisas de mercado, só no Estado de São Paulo, no ano de 2017, havia 1.443.865 (um milhão, quatrocentos e quarenta e três mil e oitocentos e sessenta e cinco) empresas ativas. Portanto, poucas empresas procuram estabelecer parcerias com as universidades. Um dos fatores que pode justificar esta pouca demanda está associado aos trâmites burocráticos, já que o estabelecimento da parceria formal pode demorar anos; tais circunstâncias desagradam as empresas que têm pressa em virtude da vantagem competitiva e que não querem perder lucros. Outro fator importante também pode ser o desconhecimento de algumas microempresas ou pequenas empresas, ou outras empresas que veem as parcerias como custos (e não como

investimentos), já que envolvem pesquisas de desenvolvimento, conforme observa o Prof. Dr. Carlos Cziulik, pró-reitor adjunto de Relações Empresariais e Comunitárias da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Tabela 2 - Análise Descritiva: Tamanho da Empresa

Tamanho	Frequência	%
Micro: com até 19 empregados	14	10.29
Pequena: de 20 a 99 empregados	15	11.03
Média: 100 a 499 empregados	24	17.65
Grande: mais de 500 empregados	83	61.03
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 02 faz uma análise descritiva do tamanho das empresas. As empresas consideradas de grande porte representam 61.03% do total da amostra, ou seja, a maioria das empresas que realizam parceria com a universidade são empresas de grande porte. A parceria é importante para todos os tipos de segmento e portes de empresa, já que as universidades detêm a formação do conhecimento e os profissionais para desenvolver tecnologias, mas necessitam de equipamentos inovadores e suficientes para manter uma estrutura de pesquisa interna e de forma permanente.

Santana e Porto (2009) apontaram que as empresas devem ser mais atuantes no processo de cooperação com a universidade, pois há oportunidades nos laboratórios de pesquisa das instituições de ensino e as ações em parceria promovem a melhoria dos processos em virtude desta cooperação.

Tabela 3 - Tabela descritiva sobre os Resultados Financeiros Publicados

Resultados financeiro publicados	Frequência	%
Sim	39	28.68
Não	43	31.62
Não sei	54	39.71
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 03 indica que 71.32% dos entrevistados não têm ciência ou não sabem se a empresa em que atuam faz publicação de resultados financeiros. Um dos fatores para isso é a inexistência de um agente fiscalizador que cobre a demonstração de resultados financeiros de forma pública. Deve ainda ser considerado que o imposto anual de renda também não exige a publicação dos resultados financeiros, tendo que em vista que a obrigatoriedade da publicação dos resultados é prevista na lei do Código Comercial sob o número 6.404, promulgada em 15 de dezembro de 1976, artigo 176 (em anexo), e que trata da obrigatoriedade da obrigação da publicação de resultados da empresa.

Tabela 4 - Descritivo - Tempo de Existência da Empresa

Tempo de existência da empresa	Frequência	%
< 5 anos	17	12.50
6 a 20 anos	46	33.82
21-49 anos	40	29.41
> 50 anos	33	24.26
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Pela análise descritiva, conforme Tabela 04 das empresas entrevistadas, o tempo de existência das empresas que mantêm parceria com a universidade federal apresenta as seguintes características: 33% das empresas estão na faixa entre 06 a 20 anos de existência e são, portanto, empresas consolidadas no mercado. Em virtude da expansão da Universidade Federal de São Paulo e a criação do Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) da UNIFESP, no ano de 2007, e a do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), é possível que haja um aumento na procura de parcerias por parte de empresas com menos tempo de existência, como Empresas Juniors, *Startups* e Pequenas Empresas, tendo em vista que a intenção da UNIFESP é atrelar o Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) ao Parque Tecnológico de São Jose dos Campos para fins de atuação maior junto às empresas e outras instituições e/ou organizações.

Tabela 5 - Descritivo de tempo de parceria

Tempo de existência da parceria	Frequência	%
< 1 ano	43	31.62%
2 a 5 anos	60	44.12%
6 a 10 anos	9	6.62%
> 10 anos	24	17.65%
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 05 indica o tempo de existência de parceria entre as empresas respondentes: 44.12% das empresas têm tempo de parceria com a universidade entre 02 a 05 anos, levando em conta que o tempo mínimo de parceria é de 03 meses; portanto, as relações de parceiras são mantidas tanto no médio quanto no longo prazo; 17.65% das empresas têm parcerias de longa data (acima de 10 anos), ou seja, as parcerias com a mesma empresa são renovadas. Sendo assim, esta é uma amostra válida e pode ser levada em consideração quando de um estudo minucioso sobre as parcerias.

Tabela 6– Descritivo sobre as características dos respondentes

Cargo	Frequência	%
Diretor	5	3.68
Gerente	81	59.56
Analista	50	36.76
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 06 aponta o cargo dos respondentes do questionário aplicado às empresas parceiras. Segundo os dados apresentados pela tabela, 59.56% dos respondentes estão no cargo de gerente. Normalmente, nas empresas, são estes cargos que conduzem o processo da parceria, portanto tais respondentes têm conhecimento dos trâmites burocráticos e conhecimento dos processos que envolvem a parceria (recursos humanos, troca de conhecimento e rede estabelecida em virtude da parceria).

Tabela 7 - Descritivo setor de atuação do respondente

Departamento	Frequência	%
Administrativo	53	38.97
Operação/Produção	83	61.03
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 07 aponta um breve descritivo sobre o departamento de atuação dos respondentes; conforme os dados coletados, 61% dos atuam no Departamento de Operação/Produção, portanto, estão envolvidos de forma direta com a parceria.

Tabela 8 - Descritivo de tempo no cargo do respondente

Tempo no cargo atual	Frequência	%
< 1ano	35	25.74
2 a 5 anos	47	34.56
6 a 10 anos	26	19.12
> 10 anos	28	20.59
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 08 descreve o tempo de cargo do respondente, sendo que 34% dos respondentes estão de 02 a 05 anos no cargo atual, sendo este o percentual de respondentes que acompanharam o início da parceria com a universidade.

Tabela 9 - Análise descritiva sobre o tempo de trabalho do respondente na empresa

Tempo de trabalho nesta empresa	Frequência	%
< 1ano	31	22.79
2 a 5 anos	50	36.76
6 a 10 anos	29	21.32
> 10 anos	26	19.12
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Tabela 10 - Análise descritiva sobre o tempo de atuação do respondente no mercado de atuação

Tempo de atuação no cargo	Frequência	%
< 1ano	29	21.32
2 a 5 anos	50	36.76
6 a 10 anos	30	22.06
> 10 anos	27	19.85
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Conforme Tabelas 06 a 10, os respondentes estão nas áreas estratégicas da empresa em cargos de analistas ou gerentes, portanto, que assinam contratos. A Tabela 07 indica que a maioria dos respondentes atua na área de gestão de operações, ou seja, os respondentes estão muito próximos da área em que as parcerias são executadas.

As Tabelas 09 e 10 descrevem o tempo de trabalho e a atuação no cargo dos respondentes. Os resultados indicam que os respondentes estão na empresa há algum tempo e já conhecem as regras da empresa. O tempo de trabalho na empresa e de atuação no cargo deram frequências aproximadas.

Tabela 11 - Embeddedness - Media e desvio padrão

Embeddedness	Média	Desvio Padrão
Nós temos uma parceria estratégica com a Universidade	2.93	1.59
Nós temos uma relação de longa data com a Universidade	3.01	1.58
Nós compartilhamos informações tecnológicas com a Universidade	2.80	1.57
Nós usamos o <i>know-how</i> (expertise) da Universidade para nos ajudar a desenvolver nossos produtos/serviços	2.67	1.52

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Os questionários foram respondidos com critério de perguntas fechadas na escala Likert de 01 a 05 (01, concordo totalmente, a 05, discordo totalmente), para a investigação de cada constructo. O desvio-padrão foi utilizado para fins de verificação quanto à variabilidade das respostas; observou-se variabilidade considerada boa entre as questões que representam os constructos.

Os resultados da amostra indicam que é possível perceber que as empresas pesquisadas possuem uma parceria estratégica de longo prazo e que compartilham informações tecnológicas e utilizam a informação da parceria para o desempenho das atividades.

Tabela 12 - Competência Operacional Cooperação - desvio padrão

Competência Operacional Cooperação	Média	Desvio Padrão
Nosso sistema de informação facilita a cooperação das atividades com Universidade	2.79	1.51
Nossos processos e rotinas facilitam o trabalho em equipe com a Universidade	2.79	1.43
Nossos relacionamentos com os funcionários/estagiários da Universidade são saudáveis e capazes de diagnosticar e resolver problemas	3.15	1.42
Nosso relacionamento com os funcionários/estagiários da Universidade nos ajudam a promover melhores soluções	3.17	1.48

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 12 indica que os resultados da amostra em relação ao constructo da competência de cooperação operacional indicam que os sistemas de informação facilitam a cooperação das atividades com a universidade e os processos e rotina facilitam o trabalho em equipe, portanto, os

relacionamentos de estagiários da universidade promovem melhores soluções provinda da parceria.

Tabela 13 - Descritivo Competência Operacional de Customização

Competência Operacional Customização	Média	Desvio Padrão
Diferenciar nossos produtos/serviços dos concorrentes	3.32	1.40
Modificar ou adaptar nossos processos para se adequarem as necessidades dos nossos clientes	3.31	1.40
Fazer com que nossos serviços/produtos sejam considerados únicos no mercado em que atuamos	3.18	1.41

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 13 indica que a parceria colabora para a diferenciação dos produtos e serviços, adaptando e fazendo com que os produtos e serviços disponíveis no mercado que atua sejam únicos.

Tabela 14 - Competência Operacional Melhoramento Continuo - Media e Desvio Padrão

Competência Operacional Melhoramento Contínuo	Média	Desvio Padrão
Melhorar a organização de nossos processos internos de trabalho	3.27	1.43
Simplificar nossos processos internos de trabalho	3.28	1.40
Reducir os erros/retrabalho em nossos processos internos de trabalho	3.38	1.46
Melhorar nossos processos através da aprendizagem, com nosso sucesso e falhas do passado	3.42	1.41

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 14 indica que a parceria entre a universidade e empresa melhora e simplifica a organização dos processos internos de trabalho, reduz os erros e retrabalhos e melhora os processos de forma contínua com aprendizagem de sucessos e erros do passado.

Tabela 15 - Competência Operacional Inovação - Média e Desvio Padrão

Competência Operacional Inovação	Média	Desvio Padrão
Desenvolver inovações	3.49	1.48
Desenvolver constantes atualizações de nossos serviços/produtos	3.48	1.45
Aprimorar constantemente nosso <i>know-how/expertise</i>	3.29	1.43

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 15, conforme resultados, indica que a parceria desenvolve competência operacional de inovação por meio de constantes atualizações nos produtos e serviços, sendo que a parceria estabelece constantemente *know-how* e *expertise*.

Tabela 16 - Competência Operacional de Reconfiguração - Média e Desvio Padrão

Competência Operacional Reconfiguração	Média	Desvio Padrão
Estarmos constantemente atualizados às mudanças do mercado	3.45	1.39
Adotarmos novas e melhores práticas/procedimentos para responder às mudanças do mercado	3.49	1.42
Reorganizarmos nossos recursos (combinando ou retirando) para responder às mudanças de mercado	3.40	1.45
Desenvolvermos habilidades e competências para responder às mudanças do mercado	3.53	1.40

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Em conformidade com a Tabela acima, foi possível verificar a existência da competência de reconfiguração operacional, tendo em vista que a parceria promove a empresa à atualização constante e à atenção à mudança do mercado, à adoção de novas e melhores práticas ou procedimentos para responder às mudanças do mercado (combinando ou retirando) e desenvolver habilidades e competências.

Tabela 17 - Desempenho Operacional - Média e Desvio Padrão

Desempenho Operacional	Média	Desvio Padrão
Qualidade produto/serviço	3.48	1.11
Introdução de novos produtos/serviços no mercado	3.48	1.08

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 17 indica que as parcerias promovem um bom desempenho operacional por meio da melhoria da qualidade do produto e da inovação, com a introdução de novos produtos/serviços no mercado.

Tabela 18 - Correlação entre os constructos

Pearson Correlation N = 136	<i>Embeddedness</i>	Cooperação	Customização	Melhoramento Contínuo	Inovação	Reconfiguração
	1	.837**	.583**	.492**	.537**	.526**
	.837**	1	.632**	.571**	.578**	.569**
	.583**	.632**	1	.869**	.872**	.836**
	.492**	.571**	.869**	1	.884**	.884**
	.526**	.569**	.836**	.884**	.909**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A correlação indica o nível de intensidade de correlação dentre as variáveis, O coeficiente de correlação linear pode ser positivo ou negativo. O sinal positivo do coeficiente de correlação linear indica que o sentido da correlação corresponde a uma reta de inclinação descendente, e o sinal negativo corresponde a uma reta de inclinação ascendente.

O coeficiente de correlação pode ser calculado por:

Coeficiente de Correlação de Pearson (r):

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left(\sum (x_i - \bar{x})^2\right)\left(\sum (y_i - \bar{y})^2\right)}}$$

O coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado quando se sabe o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis.

Apesar do indicio de existência de multicolinearidade entre as variáveis, este não é um indicador estatístico 100% confiável, pois envolve um cálculo matemático muito complexo. De qualquer forma, a tabela de correlação mostra que alguns construtos podem apresentar multicolineariedade, (são iguais), o que sugere que outros testes sejam realizados com o objetivo de descartar essa possibilidade.

Para Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes. Dancey e Reidy (2005) apontam para uma classificação ligeiramente diferente: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco); $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte).

Enfim, quanto mais perto de 1 (independentemente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis. No outro oposto, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação.

Tabela 19 - Teste de Confiabilidade do Modelo

CONSTRUTOS	Alfa de Cronbach	VIF
<i>Embeddedness</i>	0.92	3.50
Cooperação	0.95	3.80
Customização	0.93	5.64
Melhoramento Contínuo	0.97	6.65
Inovação	0.96	8.01
Reconfiguração	0.97	7.00
Desempenho Operacional	0.90	

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Os testes de confiabilidade mostram que existe consistência interna entre as variáveis de cada escala dos construtos. O indicador de confiabilidade de que o constructo é sólido foi obtido por meio do *alfa de Cronbach*. (Hair Jr., 2005). Esse índice, segundo Hair Jr. (2005), indica o grau de convergência das respostas; assim, quanto maior o índice, maior a fidedignidade delas.

Segundo Hair Jr. (2009), a medida de confiabilidade varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade

Ainda segundo o autor, índices superiores a 0,7 são considerados satisfatórios, apesar de esse não ser um padrão absoluto e valores abaixo dele serem considerados aceitáveis. Para detectar a multicolinearidade, foi utilizado o fator de inflação da variância (VIF). Um VIF máximo acima de 10 indica que a multicolinearidade pode estar influenciando as estimativas de mínimos quadrados. Os resultados apresentaram valores menores que 10, portanto descartamos o efeito de multicolinearidade do modelo. O VIF é um índice que compara os constructos com o desempenho e, por isso, não tem valor. O Desempenho Operacional e Financeiro são valores que não mudam.

Tabela 20 - Apresentação dos Resultados

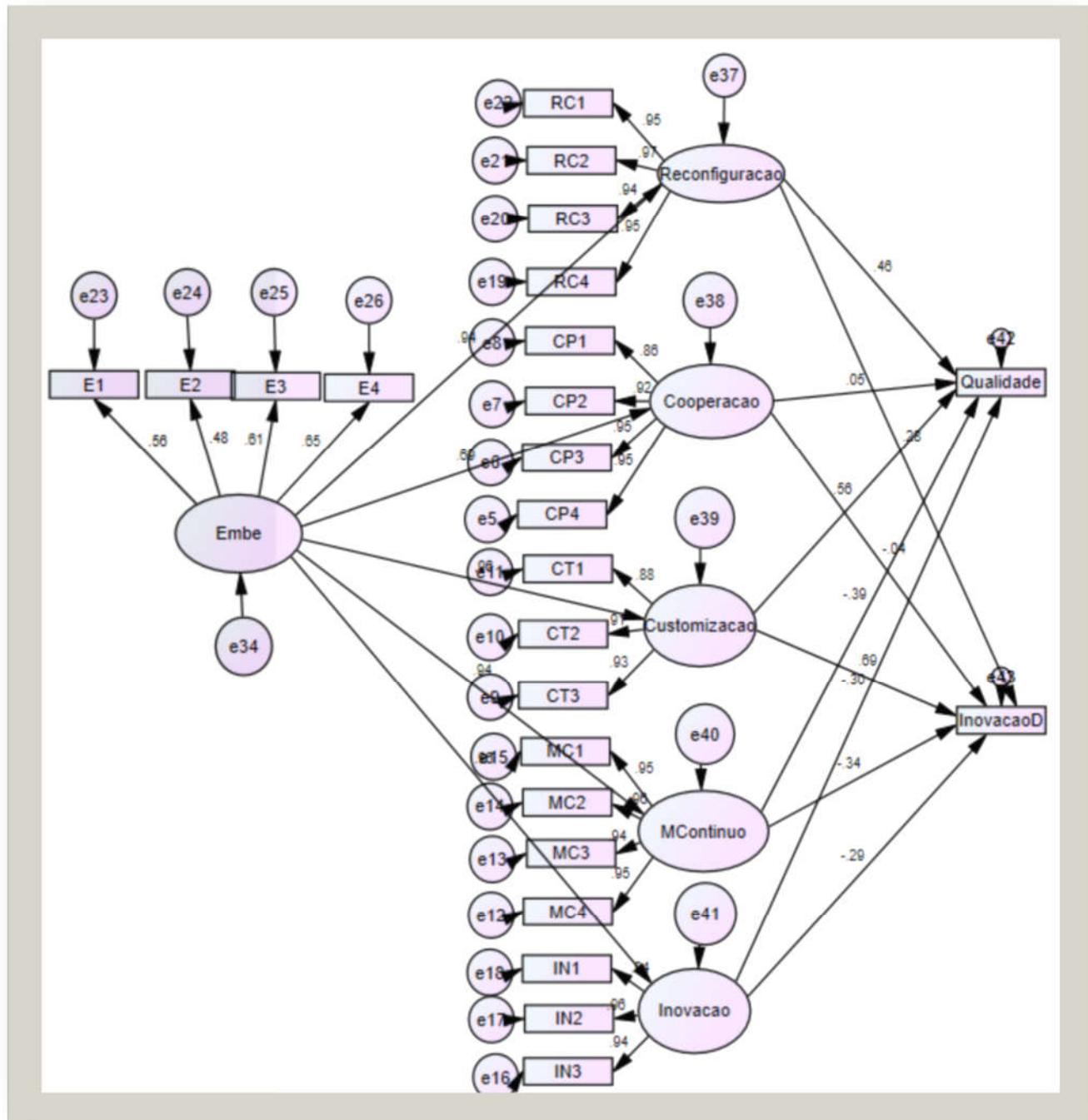
Modelo 1 – Competências Operacionais e Desempenho Operacional (afirmações a partir destes dados)			Modelo 2 (hipotético) – <i>Embeddedness e</i> Competências Operacionais e Desempenho Operacional				
Competências Operacionais	Desempenho Operacional	Estimate e Pvalue	Embeddedness and Competências Operacionais	Estimate e Pvalue	Competências Operacionais e Desempenho Operacional	Estimate e Pvalue	
Cooperação	Qualidade	.07 (.368)	Embeddedness	Cooperação	.69***	Cooperação	Qualidade
Customização	Qualidade	.26*** (99%)		Customização	.96***	Customização	Qualidade
Melhoramento Contínuo	Qualidade	-.23*** 99		Melhoramento Contínuo	.96***	Melhoramento Contínuo	Qualidade
Inovação	Qualidade	-.09 (.220)		Inovação	.96***	Inovação	Qualidade
Reconfiguração	Qualidade	.37*** 99 de certeza		Reconfiguração	.94***	Reconfiguração	Qualidade
Cooperação	Inovação	.00 (.955)		-	-	Cooperação	Inovação
Customização	Inovação	.35***		-	-	Customização	Inovação
Melhoramento Contínuo	Inovação	-.18**		-	-	Melhoramento Contínuo	Inovação
Inovação	Inovação	-.09 (.257)		-	-	Inovação	Inovação
Reconfiguração	Inovação	.23***		-	-	Reconfiguração	Inovação
			Ajuste do Modelo 2Chi-square = 1142.238 Df = 239 - NFI = .77; RFI = .74; IFI = .81; TLI = .78; CFI = .81; RMSEA = .01 Para este estudo foram considerados p-value de 0.05 (**) e 0.01 (***)				

Fonte: Gerado pelo aplicativo SPSS em conformidade as informações dos respondentes da pesquisa

Para análise dos resultados, foram rodados dois modelos. No primeiro foram consideradas somente as competências operacionais e o desempenho operacional (veja na Tabela 20, Modelo 01). Para o segundo modelo, foi considerado o construto *Embeddedness* como antecedente na relação entre competências operacionais e desempenho operacional. Observe que *Embeddedness* tem uma relação positiva com as competências operacionais cooperação (.69***), customização (.96***), melhoramento contínuo (.96***), inovação (.96***) e reconfiguração (.94***). O construto *Embeddedness* também reforça a relação entre as competências operacionais e os desempenhos operacionais qualidade e inovação. Como demonstrado na Tabela 20, o Modelo 2 de customização e reconfiguração tem um impacto positivo em qualidade (.56*** e .46**, respectivamente). Quando analisado o desempenho operacional inovação, foi possível observar uma relação positiva entre customização e inovação (.69**). As demais relações entre competências operacionais e desempenho operacional não foram observadas. O ajuste do Modelo 2 encontra-se dentro dos padrões aceitáveis (Hair Jr et al., 2009).

O *Embeddedness* enfatiza as competências operacionais, mas não apresenta resultados para reconfiguração, conforme os dados quantitativos não foram observados e melhora desta competência o modelo é válido.

Figura 5- Ilustração dos Resultados



Fonte: gerado pelo programa SPPSS versão 22.00

Para responder à pergunta de pesquisa (qual o Impacto *do Embeddedness* na relação entre competências operacionais e o desempenho operacional) foi realizada análise quantitativa com o uso da ferramenta do software SPSS, um *software* aplicativo de cunho científico, cuja finalidade é realizar análise dos dados por meio de informações quantitativas fornecidas pelos entrevistados das empresas parceiras.

As hipóteses abaixo são confirmadas, embora nem todas as competências tenham sido percebidas, conforme Tabela 21.

H1: As competências operacionais relacionam-se com o desempenho operacional.

H2: Competências Operacionais podem ser desenvolvidas em redes de cooperação.

H3: A Embeddedness é antecedente na relação entre competências operacionais e desempenho operacional em redes de cooperação.

O *Embeddedness* é um antecedente, ou seja, as relações na parceria emergem inicialmente com o interesse do pesquisador em realizar a parceria; em seguida, os dados são formalizados com os trâmites burocráticos e a transação formal e, finalmente, a parceria é executada.

As hipóteses H1, H2 e H3 são confirmadas conforme figura 05, gerada após a análise dos resultados do questionário aplicado aos respondentes pelo SPSS, aplicativo estatístico.

A Figura 05 ilustra que o *Embeddedness* é um antecedente na relação parceria entre universidade e empresa. A parceria se dá principalmente pela motivação das relações imersas entre pesquisador (representando a universidade) e empresa que, juntos, enfrentam o desafio dos trâmites burocráticos para manter a parceria e, em seguida, seguem o rito formal que pode demorar até 02 anos para ser celebrado. Após celebrado o contrato, a Hipótese H2 é reforçada, conforme Tabela 20 – Modelo 02, na qual é possível verificar que o *Embeddedness* é o antecedente às competências operacionais e desempenho operacional; o construto *Embeddedness* também reforça a relação entre as competências operacionais e promove um melhor desempenho operacional. Como resultados da parceria, foram apontados os indicadores de qualidade e inovação.

Os indicadores qualidade e inovação através das competências operacionais indicam que a parceria promove melhores resultados na elaboração, na troca de conhecimentos e no desenvolvimento de produtos e/ou processos no setor de operações.

Ao ser executada a parceria, as competências operacionais podem ser percebidas como capacidade de melhoria contínua, customização, inovação e cooperação. Não foi possível captar a capacidade de reconfiguração.

As interações entre os atores promovem a necessidade de rotinas úteis para solução de problemas e resolução de conflitos, (GREWAL E SLOTEGRAAF, 2007; LI et al., 2008). À medida que os atores atuem em estreita colaboração, utilizam repetidamente as melhores práticas e estabelecem processos de trabalho adequados, ou seja, as competências desenvolvidas dentro da organização (LAVIE et al., 2007).

As relações por meio de parcerias e convênios beneficiam-se do conhecimento gerado e evitam alto custo. Powell, (1996) e Dyer, (1997) potencializam o desempenho operacional dos participantes (LADO ET AL., 2008; LAZZARINI, 2007).

As organizações devem criar e reter o conhecimento para o cumprimento dos propósitos organizacionais; também precisam estimular colaboradores e parceiros no compartilhamento do conhecimento que possuem, bem como devem apresentar bom desempenho organizacional (TONET, 2004).

A aprendizagem é promovida pelo compartilhamento e pelo uso da informação, os quais, como resultado, possibilitam novos aportes; entre eles, os mais significativos são os novos conhecimentos e as novas habilidades. As redes que constituem espaços em que o compartilhamento da informação e do conhecimento é proficiente e natural são espaços também de aprendizagem e, assim, tornam-se um ambiente para o desenvolvimento e para a inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar o impacto *do Embeddedness* na relação entre competências operacionais e desempenho operacional em um ambiente em formato de rede de cooperação e em forma de aliança estratégica.

As redes de cooperação são uma nova forma de organização na qual ocorre a interação entre duas ou mais empresas que trocam e transferem informações, tecnologia, inovação, e podem ocorrer em diversos ambientes, tais como empresas públicas, privadas, universidades e organizações não governamentais.

O objeto deste estudo foi estudar as parcerias que ocorrem entre a Universidade Federal de São Paulo e as empresas privadas ou outros formatos de organização. Nesta dissertação, foram utilizados os constructos *Embeddedness* (KIM,2014), Competências Operacionais (*Operational Capability*) (WU, MELNYK, FLYNN, 2010) e Desempenho Operacional (Scarpin, 2016). Estes constructos são muito utilizados na cadeia de suprimentos dos estudos de cooperação, em virtude de a execução das parcerias ocorrer no setor de operações das empresas.

Para a consecução dos objetivos, foi utilizado uma metodologia quantitativa, utilizando um questionário aplicado às empresas com respostas fechadas na escala Likert de 01 a 05, sendo 27 perguntas referentes aos constructos utilizados.

Os resultados descritivos respondem um dos itens dos objetivos específicos deste trabalho e pode-se verificar que, de um universo de 617 empresas que fizeram parceria nos anos de 2014 a 2017, 136 participaram da pesquisa; conforme os resultados descritivos, as empresas podem ser caracterizadas como empresas de médio a grande porte, ou seja, empresas consolidadas no mercado e que já possuem um tempo de médio a longo prazo de parceria com a Universidade Federal de São Paulo.

Os resultados descritivos, ainda, apontam que a maioria dos respondentes são analistas ou gerentes, o que significa que estes atores conhecem a parceria desde os trâmites formais e também acompanham a execução da parceria; 96.3% são empresas da área da saúde, já que o foco da universidade federal é a área da saúde.

Aproximadamente, 53,67% das empresas possuem de 20 a 50 anos de existência. As Tabelas 11 a 17 indicam desvios-padrão com variabilidade dentro dos limites aceitáveis, ou seja, os respondentes atenderam à demanda do questionário aplicado com seriedade, as Tabelas 18 e 19 apontam que os constructos possuem uma correlação positiva e indicam

multicolinearidade, e a Tabela 19 indica confiabilidade dos constructos, ou seja, o questionário é confiável e pode ser realizado para este tipo de estudo.

A tendência das parcerias entre a Universidade Federal de São Paulo e as empresas privadas ou outros formatos de organização, em virtude da expansão de universidade entre outros *campi* (por exemplo, São Jose dos Campos, próximo ao Parque Tecnológico) mostra o crescimento da demanda de outros formatos de empresas em relação à parceria com a universidade, tais como as *Startups* e microempresas que estão próximas ao Parque Tecnológico de São Jose dos Campus e em outras regiões nas quais estão sendo instalados *campi* da Universidade Federal de São Paulo

As Tabela 20 Modelos 01 e 02 confirmaram que os constructos (competência de inovação, melhoria contínua, competências de customização, reconfiguração operacional e competência de cooperação operacional) têm uma relação positiva com desempenho operacional; já o Modelo 02 mostra que o constructo *embeddedness* reforça a relação e antecede as competências operacionais e desempenho operacionais.

Em termos práticos, pode-se considerar que são estas relações interpessoais que sustentam de forma consistente a parceria, já que existe a motivação de um pesquisador ou de uma empresa procurar a universidade em busca de recursos humanos, inovação, troca ou transferência de conhecimentos. A parceria tem início com um encontro informal entre pesquisador e empresa que buscam unir forças para realizar a parceria formal com a universidade por meio de trâmites muito burocráticos que podem demorar até 02 (dois) anos para ser concretizada; para uma empresa, esse período de tempo é excessivo, já que a necessidade de obtenção de vantagem competitiva costuma ser urgente.

Por outro lado, as empresas que formalizam a parceria formal após findo o prazo realizam o processo de renovação da parceria, conforme os dados descritivos na Tabela 05: em média, as empresas têm um tempo de parceria de 02 a 05 anos, ou seja, já passaram por um processo de renovação.

Os resultados da Tabela 20 apontam que o *Embeddedness* é um fator antecedente na relação entre competências operacionais e desempenho operacional. O desempenho operacional resultou em dois indicadores, qualidade e inovação.

O desempenho operacional qualidade e inovação está relacionado a recursos humanos e/ou produção parceira de produtos/serviços, já que as organizações devem criar e reter o conhecimento para o cumprimento dos propósitos organizacionais; também envolve a necessidade de estimular colaboradores e parceiros no compartilhamento do conhecimento para apresentar um bom desempenho operacional (TONET, 2004).

A inovação é um indicador essencial na busca do desempenho superior das empresas (TIDD, 2001; CHANEY; DEVINNEY, 1992; FREEMAN, 1994; MOTOHASHI, 1998; GOPALAKRISHNAN, 2000; DOSI, 1990). A inovação promove vantagem competitiva e também um desempenho operacional no indicador qualidade, já que a inovação produz algo novo e que não se pode imitar.

O indicador inovação promove a produtividade, a demanda pelos novos produtos e melhora a eficiência, tornando-se importante para o crescimento da empresa e da parceria.

A Figura 05 ilustra o resultado dos dados estatísticos. O *Embeddedness* como antecessor das competências operacionais reconfiguração, cooperação e customização, o que aponta para uma relação positiva com o desempenho de qualidade. Ou seja, as relações imersas parcerias otimizam seus produtos e/ou serviços e recursos humanos desenvolvem melhor os relacionamentos, produzindo produtos ou serviços que atendam o cliente de forma customizada e adaptando-se ao ambiente de forma rápida de forma a produzir um desempenho na categoria qualidade.

Por outro lado, o *Embeddedness* como antecessor das competências operacionais customização, melhoramento continuo e inovação promove um melhor desempenho na categoria de inovação e qualidade.

Ou seja, as relações imersas otimizam através dos seus produtos e/ou serviços e recursos humanos desenvolvem as competências para customizar um determinado produto ou serviço no setor de operações. Assim, as relações imersas desenvolvem um melhoramento continuo dos produtos e/ou serviços e, como resultado, promovem a inovação.

6. LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO

Este estudo, como qualquer pesquisa científica, traz contribuições, mas também envolve limitações. Como limitações este estudo, temos:

- a) O objeto deste estudo foca apenas na relação de uma parceria realizada entre uma instituição de ensino superior específica com as empresas, não sendo possível realizar comparativos com outras instituições de ensino superior;
- b) Este estudo limita-se a estudar uma rede de cooperação específica que ocorre em uma instituição federal de ensino superior do estado de São Paulo, o que não permite generalizar resultados a outras IES ou outras empresas;
- c) Em virtude da expansão da universidade federal de São Paulo e da expansão do campus de São José dos Campos localizado nas proximidades do parque tecnológico desta mesma cidade, sugere-se que este estudo seja replicado para ampliar e apresentar novos resultados em virtude do provável aumento da parceria da universidade com *Startups* e microempresas, tendo em vista a descentralização administrativa que está ocorrendo nos *campi*. As parcerias não serão mais celebradas na reitoria e serão realizadas em cada unidade acadêmica, embora finalizadas na reitoria;
- d) O surgimento e a expansão do Núcleo de Inovação Tecnológica, após 2017, também é um fator que, provavelmente, trará para novos resultados deste estudo a ser replicado futuramente.

7. SUGESTÕES

Tendo em vista a explanação da apresentação e discussão dos resultados, sugere-se para estudos futuros:

- a) A replicação do mesmo em virtude da expansão da universidade, o surgimento de outras unidades acadêmicas, como a unidade acadêmica de São Jose dos Campus que fica localizada próxima ao parque Tecnológico de São Jose dos Campus que permite a proximidade com Microempresas, Startups ou empresas voltadas para inovação;
- b) A descentralização do processo administrativo que está ocorrendo atualmente na Universidade Federal pode gerar menos tempo na realização do processo de parceria, já que, cada parceria iniciará em cada unidade acadêmica, o que aproximará empresas dos pesquisadores;
- c) O surgimento do Núcleo de Inovação Tecnológica, que desenvolve assuntos relacionados à inovação e internacionalização da universidade e expansão do mesmo, após o ano de 2017 poderá ser um fator que provavelmente norteará para novos resultados deste estudo a ser replicado futuramente.

8. REFERENCIAS

ALBIERO BERNI, Jean Carlo et al. Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 2, 2015.

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, João. Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. **São Paulo: Atlas**, p. 17-38, 2005.

Amit, R. Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14(1): 33-46.

ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411, 1988.

Agencia FAPESP. **Empresas investem R\$ 59,6 milhões em pesquisa com a Unicamp em 2016**. Disponível em <<http://agencia.fapesp.br/empresas-investem-r-596-milhoes-em-pesquisa-com-a-unicamp-em-2016/25112/>>. Acesso em 23 agosto de 2017

ARAÚJO, Esteves; FERRAZ, Joaquim Filipe; SILVESTRE, Hugo Consciência. As parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestrutura rodoviária: experiência recente em Portugal. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 48, n. 3, 2014.

ARGOTE, Linda; GREVE, Henrich R. Uma teoria comportamental da empresa - 40 anos e contando: Introdução e impacto. **Organização Science** , v. 18, n. 3, p. 337-349, 2007.

AROLES, Jeremy; MCLEAN, Christine. Rethinking stability and change in the study of organizational routines: Difference and repetition in a newspaper-printing factory. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 535-550, 2016.

BALESTRIN, ALSONES; VERSCHOORE, JORGE RENATO; PERUCIA, ALEXANDRE. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 1, 2014.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman Editora, 2016.

BALBO, JT. Parceria com empresas é solução contra a crise. Disponível em: <<http://jornal.usp.br/artigos/parceria-com-empresas-e-solucao-contra-a-crise>>acesso em 07.11.2017 às 14h33

BARBOSA, Danilo Hisano; MUSSETTI, Marcel Andreotti; CONSOLI, Matheus Alberto. Alianças Estratégicas na Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, PR**, 2007.

BAKER, Wayne; NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. The network organization in theory and practice. **Classics of Organization Theory**, 1992.

BEHEREGARAI FINGER, Andrew; B. FLYNN, Barbara; LAUREANOS PAIVA, Ely. Anticipation of new technologies: supply chain antecedents and competitive performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 6, p. 807-828, 2014.

BENTLEY, John P. **Principles of measurement systems**. Pearson Education India, 1988.

BERNARDES, Ednilson S. The effect of supply management on aspects of social capital and the impact on performance: A social network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n. 1, p. 45-55, 2010.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. **São Paulo: Prentice Hall**, p. 482-493, 2002.

BESSANT, Jo et al. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

BESSANT, John; FRANCIS, David. Developing strategic continuous improvement capability. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 11, p. 1106-1119, 1999.

BESSANT, John; CAFFYN, Sarah; GALLAGHER, Maeve. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, v. 21, n. 2, p. 67-77, 2001.

BOYER, Kenneth K.; LEWIS, Marianne W. Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. **Production and operations management**, v. 11, n. 1, p. 9-20, 2002.

BRITTO, J. N. P. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2013. p. 211-230.

BRITO, Luiz Artur Ledur; BRITO, Eliane Pereira Zamith; HASHIBA, Luciana Harumi. What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance?. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 952-959, 2014.

BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira**. Editora Atlas SA, 2000.

Inovação Unicamp. **Burocracia e políticas descontinuadas atrasam inovação no Brasil**. Disponível em:<<http://www.inovacao.unicamp.br/reportagem/burocracia-e-politicas-descontinuadas-atrasam-inovacao-no-brasil>>. Acesso em 16 de outubro de 2018 as 11h00.

BURT, Ronald S. et al. Redes e organizações: estrutura, forma e ação. **Harvard Business School Press, Boston**, v. 91, 1992.

CAFFYN, S.; BESSANT, J. A capability-based model for continuous improvement. In: **Proceedings of 3th International Conference of the EUROMA. London**. 1996.

CAGLIANO, Raffaella; ACUR, Nuran; BOER, Harry. Patterns of change in manufacturing strategy configurations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 7, p. 701-718, 2005.

CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão**. Leya, 2013.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, AF de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. 2000.

CASTELLS, Manuel; ESPANHA, Rita. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Paz e terra, 1999.

CASCIARO, Tiziana; PISKORSKI, Mikolaj Jan. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. **Administrative science quarterly**, v. 50, n. 2, p. 167-199, 2005.

CARNAÚBA, Valquíria. Parceria entre Unifesp e Alpargatas trará benefícios ao consumidor final e à pesquisa. Comunicação UNIFESP, 2017. Disponível em <<http://www.unifesp.br/reitoria/dci/entreteses/item/2863-convenio-viabilizadesenvolvimento-de-calcados-sustentaveis>>. Acesso em 25 de setembro de 2018.

CAVAGNOLI, I. Gestão e Inovação. Indicadores de Desempenho (Key Performance Indicators - KPI). 2009. Disponível em: <http://gestaoinovacao.com>.>Acesso em 29 mar. 2017.

CENTENARO, Andressa; LAIMER, Claudionor Guedes. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 65-81, 2017

CHEN, Jie; SOHAL, Amrik S.; PRAJOGO, Daniel I. Supply chain operational risk mitigation: a collaborative approach. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 7, p. 2186-2199, 2013.

CHOI, Thomas Y.; KIM, Yusoon. Structural *Embeddedness* and supplier management: a network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 5-13, 2008.

CHRISTENSEN, Clayton M.; ROSENBLUM, Richard S. Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. **Research policy**, v. 24, n. 2, p. 233-257, 1995.

CLARKE-HILL, Colin; LI, Huaning; DAVIES, Barry. The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. **Management Research News**, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2003.

CLIFTON, Nick et al. Network structure, knowledge governance, and firm performance: Evidence from innovation networks and SMEs in the UK. **Growth and Change**, v. 41, n. 3, p. 337-373, 2010.

COELHO, L. C. Logística Descomplicada. Indicadores de Desempenho Logístico (KPI). 2011. Disponível em: <http://www.logisticadescomplicada.com/indicadores-de-desempenho-kpi/>. Acesso em 20 mai. 2017

COLBARI, Antonia. A qualificação do trabalhador nos modelos contemporâneos de gestão. **Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar**, v. 1, p. 63-72, 2004.

COLE, Robert E. From continuous improvement to continuous innovation. **Quality Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 7-21, 2001.

CRUZ, Carlos HB. **Investimento Empresarial em P&D no Brasil**. Disponível em: <<http://opiniao.estadao.com.br/noticias/geral,investimento-empresarial-em-ped-no-brasil,10000090668>>. Acesso em 23 de agosto de 2018.

CUNHA, Cleverson Renan da; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Cooperação tecnológica em empresas mineiras de biotecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. SPE, p. 60-71, 2005.

DE GUIMARÃES, Julio Cesar Ferrro et al. Inovação no processo e melhoria contínua em uma indústria de plásticos do polo moveleiro da serra gaúcha. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 1, p. 34-43, 2013.

DACIN, M. Tina; BEAL, Brent D.; VENTRESCA, Marc J. The *Embeddedness* of organizations: Dialogue & directions. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p. 317-356, 1999.

DA SILVEIRA, Giovani; BORENSTEIN, Denis; FOGLIATTO, Flavio S. Mass customization: Literature review and research directions. **International journal of production economics**, v. 72, n. 1, p. 1-13, 2001.

DA SILVEIRA, Giovani JC; ARKADER, Rebecca. The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 2, p. 140-158, 2007.

DASPIK, Joshua J.; D'SOUZA, Derrick E.; DICKE, Lisa A. The Value-Creating Role of Firm Capabilities: Mapping Relationships among Absorptive Capacity, Ordinary Capabilities, and Performance 1. **Journal of Managerial Issues**, v. 28, n. 1/2, p. 9, 2016.

DATT, Felipe e Meirelles Guilherme. Empresas investem em inovação, com perspectiva de sair da crise. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5025334/empresas-investem-em-inovacao-com-perspectiva-de-sair-da-crise>>. Acesso em 27 de agosto de 2017.

DE ARO, Edson Rodrigues. Cooperation Strategies: Perception of Managers in Alliances of Organizations. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 1, p. 70, 2016.

DE AZEVÊDO FAUSTINO, Cinthia et al. Análise da literatura sobre vantagem competitiva em arranjos empresariais: revisão sistemática, lacunas da literatura e tendências de pesquisa. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 2, p. 733, 2017.

DE CARVALHO, Andre Rodrigues. Uma saída para a crise. Administradores, 2017. Disponivel em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/uma-saida-para-a-crise/103571/>>acesso em 20 de novembro de 2017 às 13h19min

DE CASTRO, Marcos; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.

DE FARIA, Pedro; LIMA, Francisco; SANTOS, Rui. Cooperation in innovation activities: The importance of partners. **Research Policy**, v. 39, n. 8, p. 1082-1092, 2010.

DE LURDES VELUDO, Maria; MACBETH, Douglas K.; PURCHASE, Sharon. Partnering and relationships within an international network context. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p. 142-157, 2004.

DE SIQUEIRA, João Paulo Lara et al. Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 12, n. 3, p. 59-74, 2014

DEL CORSO, Jansen Maia; DA SILVA, Wesley Vieira; SANDRINI, Giulliano. Alianças estratégicas e vantagem competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 4, p. 17-31, 2005.

DONAIRE, Denis et al. Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios. **São Paulo, Atlas**, 2008.

DURAY, Rebecca et al. Approaches to mass customization: configurations and empirical validation. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 6, p. 605-625, 2000.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ECHOLS, Ann; TSAI, Wenpin. Niche and performance: The moderating role of network *Embeddedness*. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 219-238, 2005.

EMPRESOMETRO. Empresas Ativas no Brasil. Disponivel em: <<http://www.empresometro.com.br>>.Acesso em 20 de agosto de 2018.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 65-90, 2001.

FARIAS, Rosinéia et al. Estratégias de Financiamento à Inovação em Empresas de Base Tecnológica: considerações a partir de um caso da Incubadora da Universidade Estadual de Londrina. **International Journal of Innovation**, v. 2, n. 2, p. 160, 2014.

FAWCETT, Stanley E. et al. Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 5, p. 358-368, 2007.

FURLAN, Andrea; VINELLI, Andrea; DAL PONT, Giorgia. Complementarity and lean manufacturing bundles: an empirical analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 8, p. 835-850, 2011.

FERES, Glória Georges; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Competência em informação, criatividade e inovação: uma experiência didática sob o enfoque de redes de conhecimento nas organizações. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação-FEBAB**. 2013. p. 3506-3521.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. 2009.

FERREIRA JUNIOR, Israel. Alianças estratégicas colaborativas e o ambiente institucional-regulatório em empresas de biotecnologia: segmento saúde humana na região sul do Brasil. 2011.

FLYNN, Barbara B.; FLYNN, E. James. Information-processing alternatives for coping with manufacturing environment complexity. **Decision Sciences**, v. 30, n. 4, p. 1021-1052, 1999.

FLYNN, Barbara B.; FLYNN, E. James. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. **Journal of operations management**, v. 22, n. 5, p. 439-457, 2004.

FLYNN, Barbara B.; HUO, Baofeng; ZHAO, Xiande. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of operations management**, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010.

FORMIGONI, ML de OS. Inovar é preciso...viver (bem) também é preciso. **Revista Entreteses. São Paulo**, ano V, n. 8, p. 07-13, 2017.

FORSLUND, Helena; JONSSON, Patrik. Obstacles to supply chain integration of the performance management process in buyer-supplier dyads: The buyers' perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 1, p. 77-95, 2009.

FULMER, Ingrid Smithey. Editor's comments: The craft of writing theory articles—Variety and similarity in AMR. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 3, p. 327-331, 2012.

GALASKIEWICZ, Joseph. Studying supply chains from a social network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 4-8, 2011.

GALBRAITH, Jay R. **Designing complex organizations**. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., 1973.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. **Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations**. Jossey-Bass Inc Pub, 1993.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE**

PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GIMENO, Javier et al. Economic Multiplexity: the Structural Embeddedness of Cooperation. **Advances in strategic management**, v. 13, p. 323-361, 1996.

GOMES, Einstein Randal Pereira et al. Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 89-100, 2014.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 473-486, 2011.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANOVETTER, Mark. The impact of social structure on economic outcomes. **The Journal of economic perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GREWAL, Rajdeep; SLOTEGRAAF, Rebecca J. *Embeddedness* of organizational capabilities. **Decision Sciences**, v. 38, n. 3, p. 451-488, 2007.

GROVER, Varun; MALHOTRA, Manoj K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations management**, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.

GRUNWALD, Roman; KIESER, Alfred. Learning to reduce interorganizational learning: An analysis of architectural product innovation in strategic alliances. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 369-391, 2007.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, Ranjay. **Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets**. Oxford University Press on Demand, 2007.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HALL, Richard. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic management journal**, v. 14, n. 8, p. 607-618, 1993.

HELPAT, Constance E.; WINTER, Sidney G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. **Strategic management journal**, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

HESTERLY, William S. BARNEY; JAY, B. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. Conceitos e Casos. 2011.

JARILLO, J. Carlos. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 9, p. 31-41, 1988.

JACOBS, Mark A.; SWINK, Morgan. Product portfolio architectural complexity and operational performance: Incorporating the roles of learning and fixed assets. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 7-8, p. 677-691, 2011.

JAYANTHI, Shekhar; SINHA, Kingshuk K. Innovation implementation in high technology manufacturing: A chaos-theoretic empirical analysis. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 471-494, 1998.

JINHUI WU, Sarah; MELNYK, Steven A.; SWINK, Morgan. An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: compensatory or additive?. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 2, p. 121-155, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. How to implement a new strategy without disrupting your organization. **Harvard business review**, v. 84, n. 3, p. 100, 2006.

KARKOULIAN, Silva; HARAKE, N. Al; MESSARRA, Leila Canaan. Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. **The business review, Cambridge**, v. 15, n. 1, p. 89-96, 2010.

KHAN E HAASIS, Jianxin; MA, Qinhai; TSENG, Mitchell M. Towards high value-added products and services: mass customization and beyond. **Technovation**, v. 23, n. 10, p. 809-821, 2003.

KIST, Fabio da Silva et al. Uma proposta de indicadores financeiros para empresa prestadora de serviço. 2004.

KOGUT, Bruce. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. **Strategic management journal**, p. 405-425, 2000.

KIM, Dong-Young. Understanding supplier structural *Embeddedness* : A social network perspective. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 219-231, 2014.

KHOJA, Faiza; ADAMS, Jeffery; KAUFFMAN, Ralph. A temporal model of vertical relationships. **Journal of Business-to-business Marketing**, v. 17, n. 3, p. 279-307, 2010.

KOCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Vozes, 1997.

KRUGLIANSKAS, Isak; MATIAS-PEREIRA, José. Um enfoque sobre a Lei de Inovação Tecnológica do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 5, p. 1011-1029, 2005.

KUMAR, Vimal; SHARMA, R. R. K. An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 34, n. 9, p. 1530-1550, 2017.

LAKATOS, Eva Maria. Marina de Andrade Marconi. **Metodologia Científica**, v. 5, 2005.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Gestão da cadeia de suprimentos: questões de implementação e oportunidades de pesquisa. **A revista internacional de gestão logística**, v. 9, n. 2, p. 1-20, 1998.

LAUREANO PAIVA, E. L. Y. COEVOLUÇÃO E COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS: VISÃO PRESENTE E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS. **Revista Alcance**, v. 24, n. 2, 2017.

LAVIE, Dovev. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.

LAVIE, Dovev; LECHNER, Christoph; SINGH, Harbir. The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 578-604, 2007.

LAZZARINI, Sergio G.; CLARO, Danny P.; MESQUITA, Luiz F. Buyer-supplier and supplier-supplier alliances: do they reinforce or undermine one another?. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 3, p. 561-584, 2008.

LAZZARINI, Sergio G. The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 345-367, 2007.

LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International journal of innovation management**, v. 5, n. 03, p. 377-400, 2001.

LIMA, Edson Pinheiro et al. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 10, n. 3, p. 159, 2015.

LI, Lei; LIN, Zhiang John; ARYA, Bindu. The turtle–hare race story revisited: Social capital and resource accumulation for firms from emerging economies. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 251-275, 2008.

LISBOA, Ana; SKARMEAS, Dionysis; LAGES, Carmen. Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 11, p. 1157-1161, 2011.

LIU, Hefu et al. Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 33, n. 3, p. 322-346, 2013.

LOPES, João Alfredo Carvalho et al. *Interação universidade-empresa: o caso da Universidade Federal de Santa Maria*. 2013.

LORANGE; P.; ROSS, J. *Aliança Estratégicas: formulação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO, André Gustavo Carvalho; DE MORAES, Walter Fernando Araújo. Estratégias de customização em massa implementadas por empresas brasileiras. **Production**, v. 18, n. 1, p. 170-182, 2008.

MAGALHAES, Helio. **Parcerias Interinstitucionais buscam fortalecer redes, consórcios e adoção de tecnologia.** Disponível em:<<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/noticia/13380183/parcerias-interinstitucionais-buscam--fortalecer-redes-consorcios-e-adocao-de-tecnologia>>. Acesso em 23 de agosto de 2018.

MALERBA, Franco; TORRISI, Salvatore. Internal capabilities and external networks in innovative activities. Evidence from the software industry. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 2, n. 1, p. 49-71, 1992.

MANTHEY, Nilvane Boehm et al. O Impacto da Capacidade de Inovação no Desempenho da Inovação de Produto em PMES do Setor Industrial. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 2, p. 311-341, 2017.

MENDES, Daniel Paiva et al. Alianças estratégicas e redes de associativismo em pequenos mercados varejistas. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, n. 1, p. 88-101, 2017.

MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 1, p. 17-33, 2003.

MILLER, Jeffrey G.; ROTH, Aleda V. Uma taxonomia de estratégias de manufatura. **Management Science**, v. 40, n. 3, p. 285-304, 1994.

MURAT KRISTAL, Mehmet; HUANG, Xiaowen; SCHROEDER, Roger G. The effect of quality management on mass customization capability. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 9, p. 900-922, 2010.

MÜLLER, Rodrigo et al. Cooperative networks for innovation: a panorama of the Brazilian scenario between 2003 and 2011. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 1, p. 41-51, 2017.

NADER, Alizeibek Saleimen. **Monitoramento de taludes via radar SSR como indicador chave de desempenho geotécnico integrado às atividades primárias da cadeia de valor mineral**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

NARASIMHAN, Ram; SWINK, Morgan; WOOK KIM, Soo. An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationships: Implications for capability progression. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 10, p. 1013-1033, 2005.

NETO, Mário Sacomano; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração; da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.

O GLOBO. **Negócios entre universidades públicas e empresas são alvo de investigação.** Disponível em <<http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/negocios-entre>>. Acesso em 23 de agosto de 2018.

OLIVEIRA, Cyntia Meireles de; SANTANA, Antônio Cordeiro de. A governança no Arranjo Produtivo de Grãos de Santarém e Belterra, estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 4, p. 683-704, 2012.

ORTEGA, María José Ruiz. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 12, p. 1273-1281, 2010.

PANDŽA, Krsto et al. Evolutionary perspectives on the capability accumulation process. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 8, p. 822-849, 2003.

PANDZA, Krsto et al. A real options approach to managing resources and capabilities. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1010-1032, 2003.

PENG, David Xiaosong; SCHROEDER, Roger G.; SHAH, Rachna. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. **Journal of operations management**, v. 26, n. 6, p. 730-748, 2008.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. The external control of organizations: A resource dependence approach. **NY: Harper and Row Publishers**, 1978.

PIENING, Erk P.; SALGE, Torsten Oliver. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 1, p. 80-97, 2015.

PINE, B. Joseph. **Personalizando produtos e serviços: customização maciça**. Makron, 1994.

POPP, J. K. et al. Inter-organizational networks - A critical review of the literature to inform practice. **International Journal of Innovation Management**. v. 17, n. 2, p. 1-123, 2013.

POWELL, W. W. 1990" Neither market nor hierarchy: Network forms of organization". **Research in Organizational Behavior** 12: 295-336. 1990

POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, p. 116-145, 1996.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

PYKA, Andreas; WINDRUM, Paul. The self-organisation of strategic alliances. **Economics of innovation and new technology**, v. 12, n. 3, p. 245-268, 2003.

QUANDT, Carlos Olavo. Formas de compartilhamento de informações e do conhecimento na cooperação internacional de pesquisadores. **Informação & Sociedade**, v. 25, n. 3, 2015.

QUEIROZ, Luiz de. **Parceria de sucesso entre universidade e iniciativa privada**. Disponível em:<<https://jornalgn.com.br/noticia/parceria-de-sucesso-entre-universidade-e-iniciativa-privada>>. Acesso em 23 de agosto de 2017.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais. **Interações (Campo Grande)**, v. 14, n. 1, 2015.

RIMOLI, Celso Augusto; GIGLIO, E. Variáveis organizacionais que influenciam o nascimento e o crescimento de redes de pequenas empresas. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD**, n. 32, 2008.

RIMOLI, Celso Augusto; PASTORI NORONHA, Léo Eduardo. Aspectos de inovação e de redes que afetam a imagem da marca: o caso Harley-Davidson e Buell. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, 2013.

ROSENZWEIG, Eve D.; EASTON, George S. Tradeoffs in manufacturing? A meta-analysis and critique of the literature. **Production and Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 127-141, 2010.

RUDBERG, Martin; WIKNER, Joakim. Mass customization in terms of the customer order decoupling point. **Production planning & control**, v. 15, n. 4, p. 445-458, 2004.

RUNGTUSANATHAM, Manus et al. Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.

RUSBULT, C.; KUBACKA, K. Interdependence theory. In: REIS, H.; SPRECHER, S. (Org.). *Encyclopedia of human relationships*. Thousand Oaks: Sage, 2009. p. 868-871. .

SBRAGIA, Roberto et al. Inovação: como vencer esse desafio empresarial. **São Paulo: Clio**, 2006.

SCARPIN, Marcia Regina Santiago. **Operational capabilities' typology: an evolution from operational practices**. 2016. Tese de Doutorado FGV-EAESP.

SCHNURR, Benedikt; SCHOLL-GRISSEMAN, Ursula. Beauty or function? How different mass customization toolkits affect customers' process enjoyment. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 14, n. 5, p. 335-343, 2015.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade. Tradução de Eduardo D'Agord Schaan, Elisabete Lacerda e Rejane S. Bohrer. 1997.

SKINNER, Wickham. Manufacturing-missing link in corporate strategy. 1969.

SILVA, Fabiano André Gonçalves et al. Os Princípios de Economia Substantiva de Karl Polanyi em relações de Economia Solidária: o caso do povoado Cruz (Currais Novos/RN). **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 2, p. 93, 2011.

SOUZA, G. H. B.; LEONE, R. J. G. O associativismo no setor supermercadista: um estudo de caso da formação de uma rede de pequeno varejista em Mossoró/RN. **Revista Estratégia e Negócio**, Florianópolis, n. 2, p. 89-117, 2010.

SUBRAMANIAN, Ashok; NILAKANTA, Sree. Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, n. 6, p. 631-647, 1996.

SWAFFORD, Patricia M.; GHOSH, Soumen; MURTHY, Nagesh. The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 170-188, 2006.

TAKAGOSHI, Noritsugu; MATSUBAYASHI, Nobuo. Customization competition between branded firms: Continuous extension of product line from core product. **European Journal of Operational Research**, v. 225, n. 2, p. 337-352, 2013.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

Timeshighereducation. **Latin America University Rankings 2017**. Disponível em: http://timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/latin-america-universityrankings#!page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined.> Acesso em: 10 de setembro de 2017.

Timeshighereducation. **Latin America University Rankings 2018**. Disponível em: http://timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/latin-america-universityrankings#!page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined.> Acesso em: 17 de outubro de 2018.

THOO, Ai Chin et al. Operational Capability: The Missing Link between Supply Chain Practices and Performance. In: **Applied Mechanics and Materials**. Trans Tech Publications, 2015. p. 856-860.

THORELLI, Hans B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic management journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da Inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional. 2015.

TIWANA, Amrit. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. **Strategic management journal**, v. 29, n. 3, p. 251-272, 2008.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf., Brasília**, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

TOMLINSON, Philip R. Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing. **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 762-775, 2010.

TONET, Helena. Validação de uma escala de atitudes frente ao compartilhamento de conhecimento no trabalho. Disponível em . Acesso em: 29 set. 2004.

TSAI, Wenpin. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

TSENG, Mitchell M.; PILLER, Frank T. The customer centric enterprise. In: **The customer centric enterprise**. Springer Berlin Heidelberg, 2003. p. 3-16.

Todeva, E. (2005). Business networks. Strategy and structure. London: Routledge

UZZI, Brian. The sources and consequences of *Embeddedness* for the economic performance of organizations: The network effect. **American sociological review**, p. 674-698, 1996.

VASCONCELOS NETO, Antonio Genesio. **Influência de agente externo no desenvolvimento de capacidades operacionais nas cadeias de suprimentos**. 2017. Tese de Doutorado.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. (Org.). Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, 2008.

VILANOVA, Miguel Eugenio Minuzzi. A confiança e comprometimento como bases para o desenvolvimento de redes / Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova - 2017.

VOSS, C. A. Alternative paradigms for manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1211-1222, 2005.

WEGNER, Douglas; DURAYSKI, Juliana; DE SOUZA VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparaçao entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.

WERNERFELT, Birger. Resource-based strategy in a stochastic model. In: **Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis**. Springer US, 1995. p. 133-145.

WHEELWRIGHT, Steven C.; HAYES, Robert H. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 1, p. 99-109, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. 1975.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WOOK KIM, S. The effect of supply chain integration on the alignment between corporate competitive capability and supply chain operational capability. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 10, p. 1084-1107, 2006.

WU, Sarah Jinhui; MELNYK, Steven A.; FLYNN, Barbara B. Operational capabilities: The secret ingredient. **Decision Sciences**, v. 41, n. 4, p. 721-754, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. O Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução: Eric Roland René Henault. São Paulo: Senac, 2001. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução Maria Helena CV Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ZHANG, Jing A.; GARRETT-JONES, Sam; SZETO, Ricky. Innovation capability and market performance: the moderating effect of industry dynamism. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 02, p. 1350004, 2013.

ZHANG, J.; BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Technological knowledge base, R&D organization structure and alliance formation: evidence from biopharmaceutical industry. **Research Policy**, v. 36, p. 515-528, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2007.02.015>

ZHENG, Yanfeng; LIU, Jing; GEORGE, Gerard. The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 6, p. 593-609, 2010.

ZIEGLER, Maria Fernanda. **Parceria entre universidade e indústria precisa ser ganha-ganha**. Disponível em <<http://agencia.fapesp.br/parceria-entre-universidade-e-industria-precisa-ser-ganha-ganha/25316/>>. Acesso em 27 de agosto de 2017.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOU, Bo; GUO, Feng; SONG, Michael. Elastic and plastic innovation capability in firms. **Industrial Management & Data Systems**, v. 117, n. 1, p. 198-212, 2017.

YAM, Richard CM et al. Technological innovation capabilities and firm performance. 2010.

YANG, Jie. Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 1, p. 34-46, 2012.

YEN-TSANG, Chen; CSILLAG, João Mário; SIEGLER, Janaina. Theory of reasoned action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 546-564, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

Yen-Tsang, C., Csillag, J. M., Siegler, J. (2012). Theory of reasoned action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach. RAE-Revista de Administração de Empresas, 52(5), 546-564. doi:10.1590/S0034-75902012000500006

9. ANEXOS

ANEXO 1 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 1 E 2



SERVÍCIO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenação de Convênios



Procedimentos para formalização e execução dos Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções			
Passo	Para quem?	O que fazer?	Como fazer?
1º	Requerente	Contatar a Coordenadoria de Convênios ou a Secretaria de Campus e informar o interesse em celebrar o acordo.	<p>Email: cooperacao@unifesp.br</p> <p>Telefone da Coordenadoria de Convênios: (11) 5576-4873</p> <p>Pessoalmente</p> <p>No caso do contato com a Secretaria de Campus, a mesma orientará o contato com a Coordenadoria de Convênios.</p>
2º	Coordenação de Convênios	Orientar a formalização do acordo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informar os documentos necessários para formalização do pedido de celebração do acordo, conforme abaixo: <p>Protocolo de Intenções e Termos de Cooperação Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Justificativa para celebração do acordo (1 via); ➢ Manifestação por escrito da outra entidade (1 via); ➢ Cópia do Ato constitutivo (Contrato, Regimento Interno ou Estatuto Social) da outra entidade (1 via); ➢ Cópia da Procuração do Subscritor/ Representante da empresa (na hipótese de não possuir poderes pelo Estatuto Social) (1 via); ➢ Cópia do documento de identidade do Subscritor/ Representante da Empresa (1 via); ➢ Certidões de regularidade fiscal da outra entidade (Receita Federal, CNPJ, INSS e FGTS) (1 via); ➢ Minuta do acordo a ser firmado (3 vias); ➢ Declaração indicando o Coordenador do acordo (1 via);

ANEXO 2 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA - PASSOS 3 A 5



SERVÍCIO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



UNIFESP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Procedimentos para formalização e encerramento das Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intendentes

Passo	Para quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<p>➢ Pedido de Celebração de Convênio (2 vias).</p> <p>Os documentos devem ser entregues à Coordenadoria de Convênios no endereço: Rua Seus Madureira, 1500 – 5º andar São Paulo/SP - CEP: 04021-001.</p>
3º	Requerente	Providenciar a documentação necessária para a formalização da proposta de celebração do acordo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Providenciar os documentos mencionados no 2º passo. ◆ O pedido de celebração de convênio é obtido através do acesso a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Convênios UNIFESP" > Pedido de Celebração de Convênio. ◆ Preencher todos os campos solicitados no pedido de celebração de convênio, imprimir 2 (duas) vias e assinar.
4º	Coordenadoria de Convênios	Receber a relação de documentos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Receber a relação de documentos. ◆ Conferir se os documentos estão de acordo com a relação de documentos do 2º passo. ◆ Se não estiver de acordo, signe para o 5º passo. ◆ Se estiver de acordo, signe para o 6º passo.
5º	Coordenadoria de Convênios	Contatar o requerente para regularizar os documentos e proceder novamente o 3º passo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Entrar em contato com o requerente, seja por e-mail, telefone ou qualquer meio de comunicação disponível. ◆ Proceder novamente o 4º passo ao receber novamente a relação de documentos.

ANEXO 3 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA - PASSOS 6 A 9



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



UNIFESP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Procedimentos para formalização e encerramento das Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intendentes

Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
6º	Coordenadoria de Convênio	Receber o pedido de celebração de convênio na Intranet.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Receber o pedido de celebração de convênio na Intranet. ◆ Protocolar uma das vias do pedido de celebração de convênio entregue pelo Requerente. ◆ Devolver ao Requerente a via protocolada do pedido de celebração de convênio e os demais documentos apresentados.
7º	Requerente	Encaminhar documentos para abertura do processo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Entregar a via do pedido de celebração de convênio protocolado pela Coordenadoria de Convênios juntamente com a relação de documentos, à Divisão de Protocolo pessoalmente.
8º	Divisão de Protocolo	Providenciar a abertura do processo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Autuar e numerar as fálias que foram entregues pelo Requerente. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em “UNIFESP” > “Sistemas Administrativos” > “Trâmite”. ◆ Tramitar o processo administrativo aberto para a Coordenadoria de Convênios.
9º	Coordenadoria de Convênio	Encaminhar para ciência da Reitoria.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em “UNIFESP” > “Sistemas Administrativos” > “Trâmite” > “Recebimento” > “Processos a Receber”, e receber o processo. ◆ Elaborar memorando solicitando análise da conveniência administrativa na celebração do acordo à Reitoria.

ANEXO 4 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS - 9 A 11



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



UNIFESP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Procedimentos para formalização e encerramento das Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intendentes

Passo	Para quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Junta memorando elaborado ao processo administrativo e numerar as folhas. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmites". ◆ Tramitar o processo administrativo para a Reitoria.
10º	Reitoria	Tomar ciência da proposta de celebração do acordo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Tomar ciência da proposta da celebração do acordo. ◆ Elaborar despacho à Procuradoria Federal junto à UNIFESP. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmites". ◆ Tramitar o processo administrativo aberto para a Procuradoria Federal junto à UNIFESP.
11º	Procuradoria Federal junto à UNIFESP	Emitir parecer sobre a minuta e os documentos que constam no processo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmites".

ANEXO 5 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA - PASSO 11



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenação de Convênios



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Procedimentos para formalização e encerramento das Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intendentes

Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<p>Administrativos "> "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Analisar, conferir e emitir parecer sobre a minuta do acordo e os documentos. ◆ Juntar o parecer da Procuradoria Federal ao processo administrativo e numerar as folhas. <p>Situação 1: Parecer Favorável</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite". ◆ Tramitar o processo administrativo com o parecer da Procuradoria Federal para a Reitoria. ◆ Prosseguir para o 15º passo. <p>Situação 2: Parecer Desfavorável</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite". ◆ Tramitar o processo administrativo com o parecer da Procuradoria Federal para a Coordenação de Convênios. ◆ Prosseguir para o 12º passo.

ANEXO 6 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 12 E 13



SERVÍCIO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenação de Convênios



Procedimentos para formalização e execução dos Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções			
Passo	Para quem?	O que fazer?	Como fazer?
12*	Coordenação de Convênios	Tomar ciência do parecer da Procuradoria Federal.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em “UNIFESP” > “Sistemas Administrativos” > “Trâmites” > “Recebimento” > “Processos a Receber”, e receber o processo. ◆ Tomar ciência do parecer da Procuradoria Federal. ◆ Elaborar memorando encaminhando o processo à Requerente para adequar o processo ao parecer emitido. ◆ Juntar memorando elaborado ao processo administrativo e numerar as folhas. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em “UNIFESP” > “Sistemas Administrativos” > “Trâmites”. ◆ Tramitar o processo administrativo para o Requerente.
13*	Requerente	Adequar o processo administrativo ao parecer emitido pela Procuradoria Federal	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em “UNIFESP” > “Sistemas Administrativos” > “Trâmites” > “Recebimento” > “Processos a Receber”, e receber o processo. ◆ Adequar o processo administrativo ao parecer emitido pela Procuradoria Federal junto à UNIFESP. ◆ Elaborar memorando encaminhando o processo administrativo com as

ANEXO 7 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 13 E 14



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



UNIFESP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Procedimentos para formalização e encerramento das Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intendentes

Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<p>adequações à Coordenadoria de Convênios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Juntar memorando elaborado ao processo administrativo e numerar as folhas. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite". ◆ Tramitar o processo administrativo para a Coordenadoria de Convênios.
14º	Coordenadoria de Convênios	Tomar ciência das adequações realizadas e encaminhar novamente à Procuradoria Federal.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Tomar ciência das adequações realizadas pelo Requerente. ◆ Elaborar ofício à Procuradoria Federal, informando as adequações realizadas pelo Requerente, para nova validade dos documentos. ◆ Juntar memorando elaborado ao processo administrativo e numerar as folhas. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite".

ANEXO 8 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 14 A 16



Procedimentos para formalização e encerramento dos Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções			
Fase	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
15*	Reitoria	Providenciar a assinatura do Reitor no acordo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tramitar o processo administrativo para a Procuradoria Federal junto à UNIFESP. ◆ Seguir para o 11º passo novamente. ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Providenciar a assinatura do Reitor no acordo. ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite". ◆ Tramitar o processo administrativo para a Coordenadoria de Convênios.
16*	Coordenadoria de Convênios	Dar prosseguimento ao processo de acordo com as assinaturas contidas no acordo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Verificar as assinaturas contidas no termo de convênio: Situação 1: O acordo está assinado pelas partes <ul style="list-style-type: none"> ◆ Providenciar a publicação do convênio no Diário Oficial da União, prosseguir para o 17º passo.

ANEXO 9 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 16 E 17



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



Procedimentos para formalização e encerramento dos Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções

Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<p>Situação 2: O acordo não está assinado pela(s) outra(s) parte(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Providenciar a(s) assinatura(s) da(s) outra(s) parte(s) no acordo. ◆ Receber acordo assinado pelas partes e juntar ao processo administrativo e numerar as folhas. ◆ Prosseguir para o 17º passo.
17º	Coordenadoria de Convênios	Publicação do acordo no Diário Oficial da União	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Elaborar texto para publicação no Diário Oficial da União. ◆ Enviar o texto da publicação à Imprensa Nacional através do link: http://fmecon.in.gov.br/npa/login.asp?op=2. ◆ Imprimir publicação no Diário Oficial da União por meio do acesso ao link: http://portal.in.gov.br/. ◆ Juntar e numerar a publicação do convênio no processo administrativo. ◆ Acrescentar informações do convênio no Sistema de convênio acessando a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Convênios UNIFESP" > "Convênios Novos" >

ANEXO 10 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 17 E 18



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



Procedimentos para formalização e encerramento das Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções

Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<p>Consultar convênio desejado</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Digitalizar o acordo. ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em “UNIFESP” > “Convênios UNIFESP” > “Convênios Novos” > Consultar convênio desejado > “Complementar” > Anexar arquivo digitalizado.
18º	Coordenadoria de Convênios	Solicitar prestação de contas parcial	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em “UNIFESP” > “Sistemas Administrativos” > “Trâmite” > “Recebimento” > “Processos a Receber”, e receber o processo. ◆ Verificar no o acordo cláusula requerendo prestação de contas parcial. ◆ Se no o acordo <u>não</u> contiver cláusula de prestação de contas parcial, aguardar até restarem 90 dias para o fim da vigência do convênio, para prosseguir no 20º passo. ◆ Se o o acordo contiver cláusula de prestação de contas parcial, aguardar o prazo de entrega para prosseguir para o próximo item. ◆ Elaborar memorando ao Requerente para encaminhamento do relatório de atividades. ◆ Acessar a intranet através do link:

ANEXO 11 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – PASSOS 18 Á 20



SERVICIO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenação de Convênios



Procedimentos para formalização e encerramento das Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intendentes

Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<p>https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite".</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tramitar o processo administrativo ao Requerente.
19º	Requerente	Obter informações para a prestação de contas parcial.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Obter informações para a prestação de contas parcial. ◆ Elaborar memorando à Coordenadoria de Convênios para encaminhamento da prestação de contas parcial. ◆ Juntar e anexar a prestação de contas parcial no processo administrativo. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite". ◆ Tramitar o processo administrativo à Coordenadoria de Convênios.
20º	Coordenadoria de Convênios	Emitir aviso de vencimento da vigência do o acordo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a

ANEXO 12 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS 20 A 22



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenação de Convênios



UNIFESP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Procedimentos para formalização e encerramento das Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções			
Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<p>Receber", e receber o processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aguardar até restarem 90 dias para o fim da vigência do o acordo. ◆ Verificar se o Sistema de convênio envia comunicado de término da vigência ao e-mail constante no cadastro do respectivo o acordo, nos 90, 60 e 30 dias restantes.
21º	Requerente	Receber o comunicado de aviso de vencimento da vigência do o acordo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Receber e-mail com a comunicação de término da vigência do convênio nos próximos 90, 60 e 30 dias restantes. ◆ Verificar se existe o interesse em prorrogar o acordo. ◆ Não existindo o interesse, prossiga para o 24º passo. ◆ Existindo o interesse, checar se o convênio possui menos de 5 (cinco) anos de vigência. ◆ Se o prazo da vigência do convênio estiver com 5 (cinco) anos, deverá ser realizado um novo o acordo. Prossiga para o 24º passo, para dar continuidade a esse o acordo. ◆ Se o acordo tiver menos de 5 (cinco) anos, seguir para o 22º passo.
22º	Requerente	Solicitar prorrogação do acordo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Solicitar processo administrativo à Coordenadoria de Convênios. ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas"

ANEXO 13 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS 22 A 23



SERVICIO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



Procedimentos para formalização e encerramento dos Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intendentes

Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
			<p>Administrativos "> "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar memorando justificando a prorrogação do acordo. ◆ Anexar minuta de prorrogação do acordo. ◆ Juntar o memorando com a justificativa e a minuta de prorrogação do acordo ao processo administrativo e numerar. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite". ◆ Tramitar o processo administrativo à Coordenadoria de Convênios.
23º	Coordenadoria de Convênios	Encaminhar justificativa e minuta de prorrogação do acordo para análise da Procuradoria.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Elaborar ofício solicitando análise da justificativa e da minuta de prorrogação do acordo à Procuradoria Federal. ◆ Acessar a intranet através do link: http://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite".

ANEXO 14 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS 24 E 25



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



Procedimentos para formalização e encerramento dos Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções

Passo	Para quem?	O que fazer?	Como fazer?
24º	Coordenadoria de Convênios	Solicitar prestação de contas final	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tramitar o processo administrativo à Procuradoria Federal. ◆ Os próximos passos devem ser considerados a partir do 11º passo. ◆ Elaborar memorando ao Requerente solicitando o envio da prestação de contas final do convênio. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite". ◆ Tramitar o processo administrativo ao Requerente.
25º	Requerente	Obter informações para a prestação de contas final.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Obter informações para a prestação de contas final. ◆ Elaborar memorando à Coordenadoria de Convênios para encaminhamento da prestação de contas final. ◆ Juntar e numerar a prestação de contas final no processo administrativo. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo.

ANEXO 15 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PASSOS 25 A 27



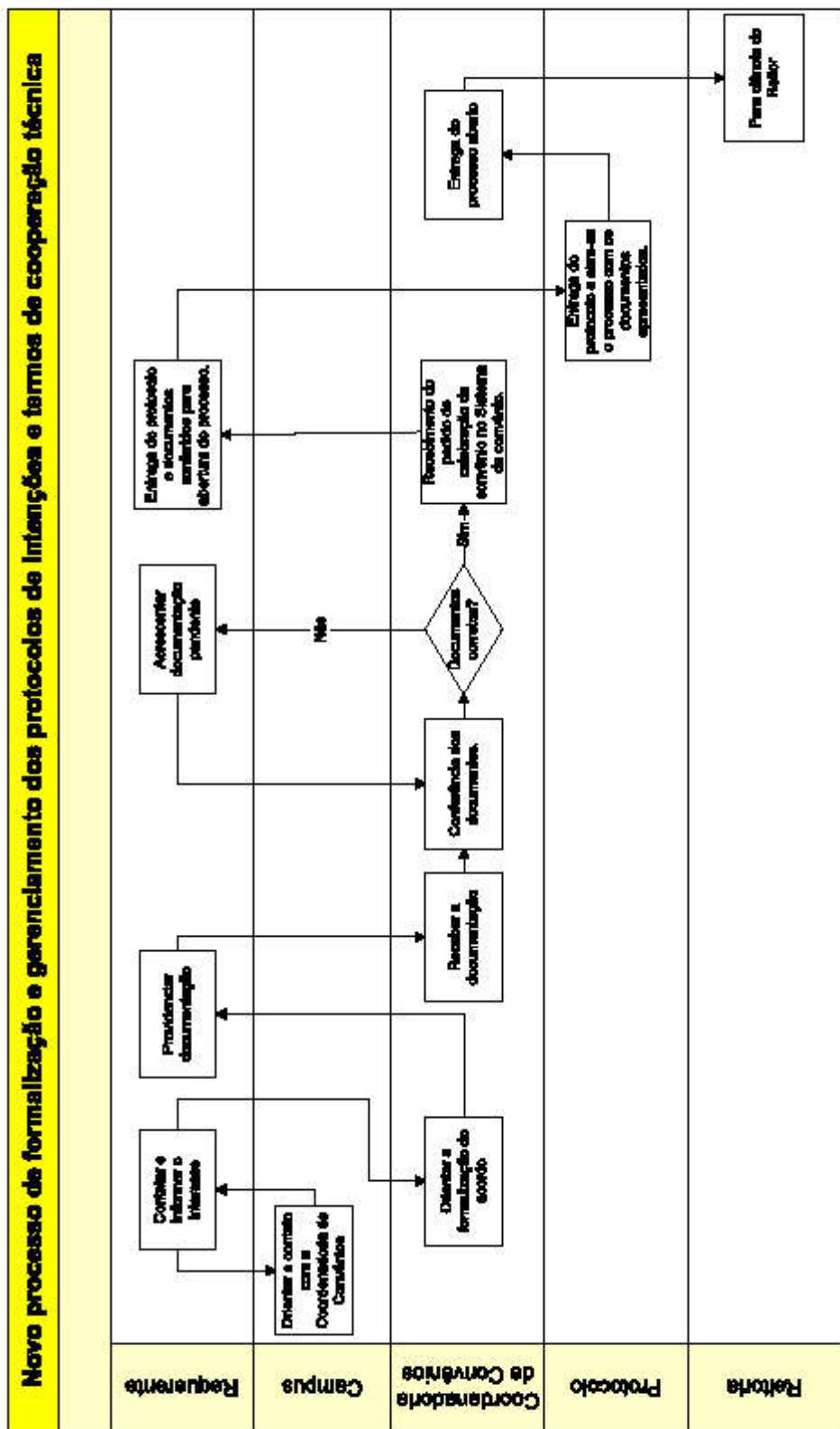
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Universidade Federal de São Paulo
Coordenadoria de Convênios



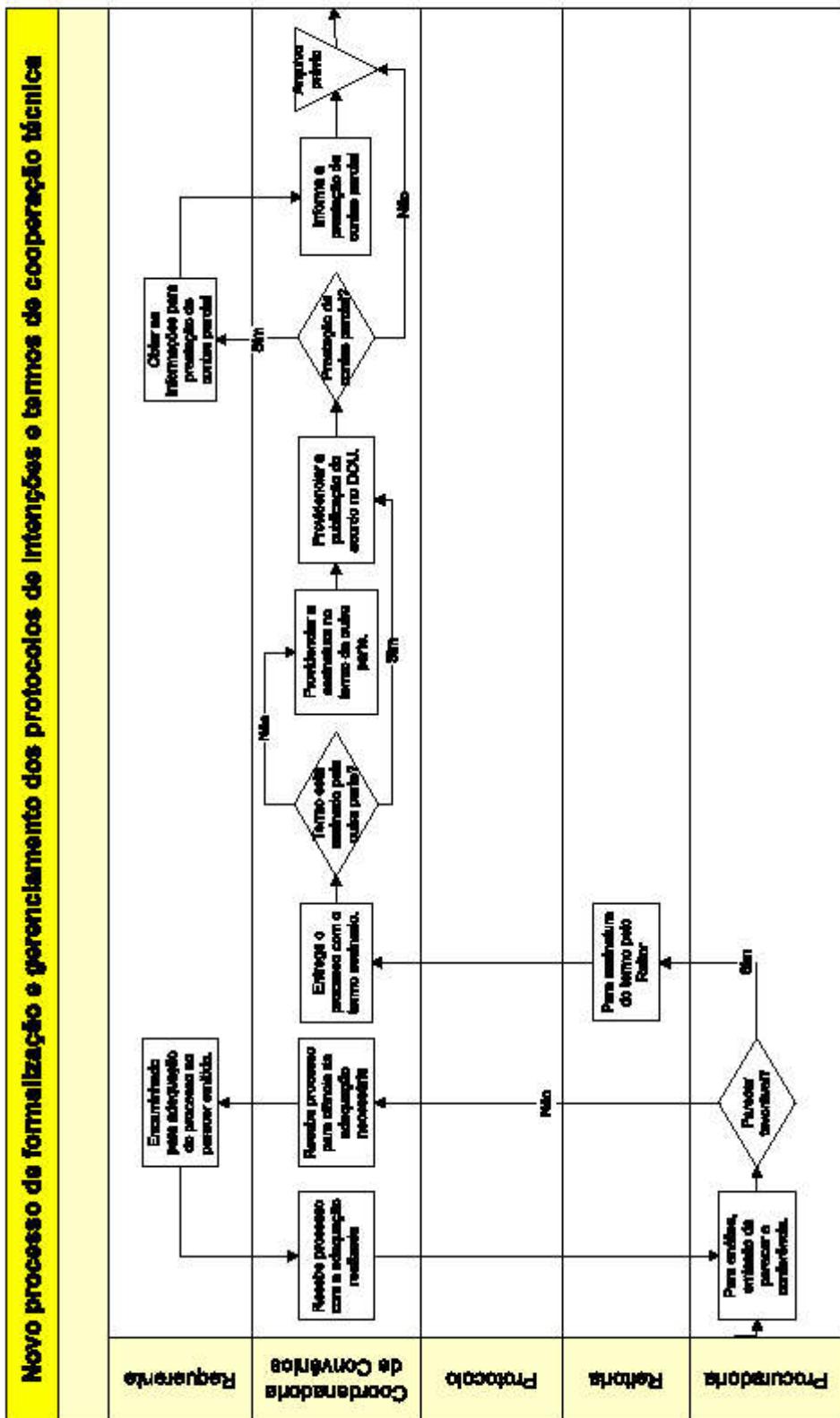
Procedimentos para formalização e encerramento dos Termos de Cooperação Técnica e dos Protocolos de Intenções

Passo	Por quem?	O que fazer?	Como fazer?
26º	Coordenadoria de Convênios	Regularizar processo administrativo para encerramento	<p>Administrativos" > "Trâmite".</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Transfira o processo administrativo à Coordenadoria de Convênios. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Elaborar o termo de encerramento de processo administrativo. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Convênios UNIFESP" > "Convênios Novos" > Consultar convênio desejado > "Encerrar" > Encerrar o convênio no Sistema de convênio. ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite". ◆ Transferir o processo administrativo à Divisão de Protocolo.
27º	Divisão de Protocolo	Liquidar processo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acessar a intranet através do link: https://intranet.unifesp.br/. Informar nome de usuário e senha. Clicar em "UNIFESP" > "Sistemas Administrativos" > "Trâmite" > "Recebimento" > "Processos a Receber", e receber o processo. ◆ Liquidar processo no Trâmite.

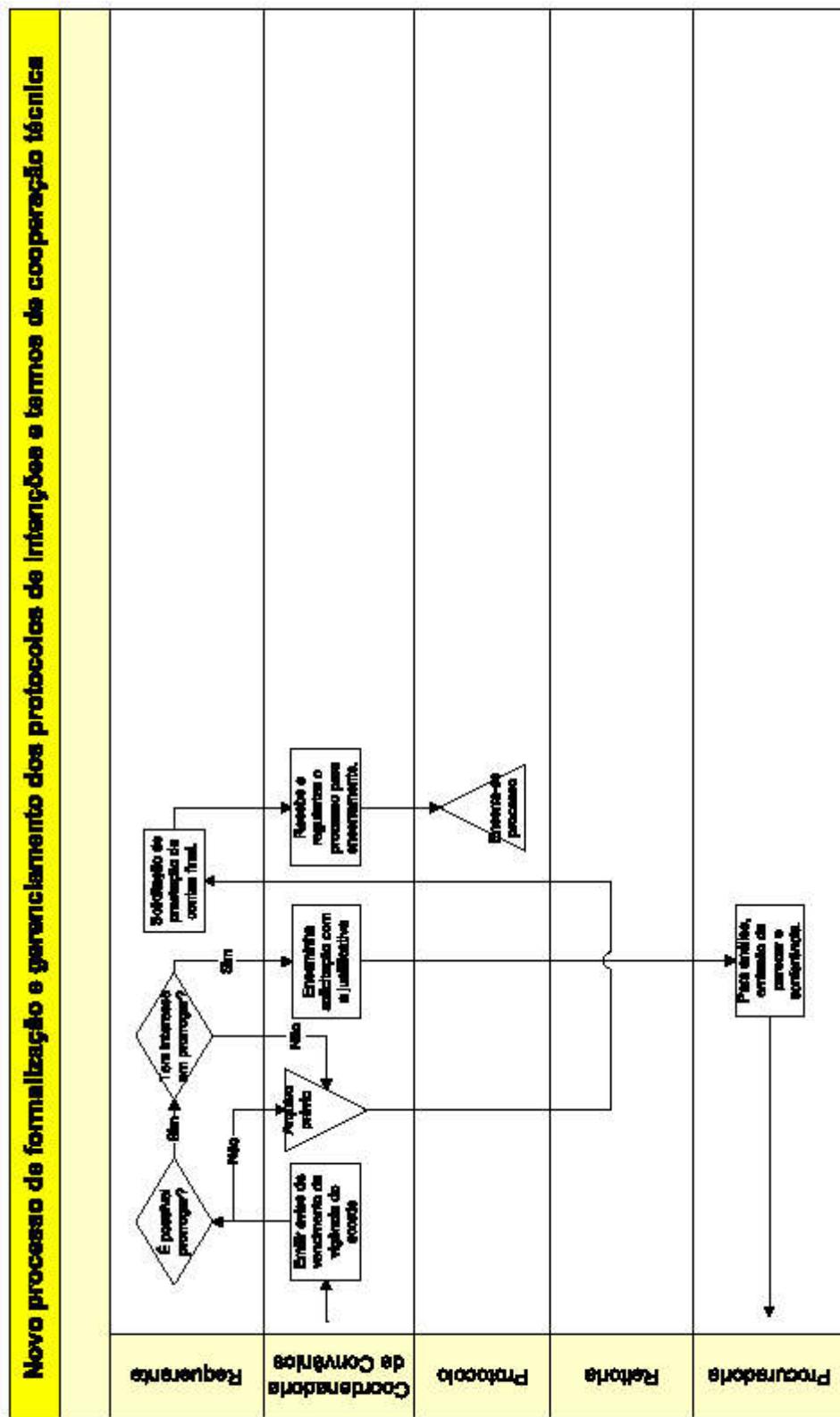
ANEXO 16 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA - FLUXOGRAMA



ANEXO 17- PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – CONT. FLUXOGRAMA



ANEXO 18 – PROCEDIMENTOS PARA VIABILIZAÇÃO FORMAL DA COOPERAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA – CONTINUA
FLUXOGRAMA



ANEXO 19 – ENTREVISTA COM O SETOR DE CONVENIOS - PRIMEIRO CONTATO COM O OBJETO DE ESTUDO – PARTE 1

27/10/2017

Gmail - ENC: Dúvidas quanto ao setor de convênio - MESTRADO ANA

Querido Jairo, tudo bem?

Muito obrigada por sua atenção desde já como já havia conversado com você por telefone eu sou a Anacleta, trabalho aqui na Escola Paulista de Enfermagem estou fazendo mestrado em administração na UNIP – unidade Barcelar aqui pertinho.

Estou em fase de orientação e minha área de estudo é competitividade e competências operacionais, práticas operacionais.

O meu campo de estudo provavelmente será o setor de Convenios desde que identifique as competencias operacionais: inovação, customização, cooperação, reciprocidade, reconfiguração.

Acredito que a universidade ajuda as empresas em termos de aprendizagem e inovação:

Vou fazer as perguntinhas. Se vc puder ajudar eu agradeço de coração as que vc não se sentir confortável não precisa responder. A partir das suas respostas verei se é possível ir por esta linha de raciocínio caso contrário terei que procurar outros horizontes:

Eu analisei os convênios celebrados em 2018.

Como funcionam os convênios? Como são celebradas estas parcerias?

Existem troca de valores?

Os convênios são realizados por departamentos? Todos são celebrados apenas junto a reitoria?

Eu percebi que a maioria dos convênios celebrados foram estágios?

O que são estes estágios? Qual o benefícios para a empresa e qual o beneficio para a UNIFESP?

Aguardo meu lindo e muito obrigada desde já

Ana

Voip: 1807

ANEXO 20 – ENTREVISTA COM O SETOR DE CONVENIOS - PRIMEIRO CONTATO COM O OBJETO DE ESTUDO – PARTE 2

27/10/2017

Gmail - ENC: Duvidas quanto ao setor de convenio - MESTRADO ANA



Anacleta Rodrigues Lima <anacleta.aninha@gmail.com>

ENC: Duvidas quanto ao setor de convenio - MESTRADO ANA

1 mensagem

Anacleta Rodrigues <anacleta.rodrigues@unifesp.br>
Para: Anacleta Rodrigues <anacleta.rodrigues@unifesp.br>, anacleta.aninha@gmail.com

30 de maio de 2017 17:26

De: Jairo Pinheiro [mailto:jjunior@unifesp.br]
Enviada em: sexta-feira, 24 de fevereiro de 2017 21:24
Para: Anacleta Rodrigues
Cc: Sidneia - Chefe
Assunto: Re: Duvidas quanto ao setor de convenio - MESTRADO ANA

Prezada Ana, boa tarde.

Vou tentar responder todas as suas perguntas com relação aos convênios.

1- Como funcionam os convênios?

R. Imagino que você queira saber sobre as categorias de convênio e suas especificidades, vou explicar de forma resumida abaixo:

Acordo de Cooperação Técnica - É o instrumento legal que formaliza a execução de atividades em regime de mútua colaboração técnico-operacional. É necessário a elaboração de um Plano de Trabalho, com metas, etapas, fases de execução e resultados esperados. O acordo poderá ter transferência de recursos para sua execução, caso haja a transferência, deverá haver no Plano de Trabalho um cronograma de execução financeiro, com previsão de todos os gastos. Os acordos poderão prever o repasse de recursos à UNIFESP, que neste caso, serão geridos pela FapUnifesp.

Convênio - Acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros e tenha como participante, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, em evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. Nos convênios os recursos partem da UNIFESP para o ente conveniado, o ente vai administrar os recursos para a execução do objeto acordado, através do Portal dos Convênios - SICONV.

Protocolo de Intenções - Acordo celebrado entre as partes apenas para firmar a intenções de desenvolver atividades futuras, no entanto, para a execução de qualquer atividade, será necessário estabelecer um Termo Aditivo para se definir as atividades, acompanhadas de Plano de Trabalho.

Termo de Execução Descentralizada - É o instrumento por meio do qual é ajustada a transferência de crédito de órgão da Administração Pública Federal direta, autarquia, fundação pública, ou empresa estatal dependente, para outro órgão ou entidade federal da mesma natureza. Neste caso os recursos chegam para a UNIFESP através de outros órgãos da administração pública federal ligados a ministérios: ex. FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos; FNS - Fundo Nacional de Saúde; SESu -Secretaria de Educação Superior; FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Convênios de Estágios - A Universidade Federal de São Paulo, nos termos da Lei 11.788/08, possibilita que seus estudantes realizem estágios em empresas conveniadas. Os convênios de estágios são firmados tanto para alunos da UNIFESP estagiarem fora, quanto para receber alunos de outras instituições na UNIFESP.

ANEXO 21 – ENTREVISTA COM O SETOR DE CONVENIOS – PRIMEIRO CONTATO PARTE 03

27/10/2017

Gmail - ENC: Dúvidas quanto ao setor de convenio - MESTRADO ANA

2- Como são celebradas estas parcerias?

R. O processo para celebração de convênios na UNIFESP começa com o pedido de celebração de convênio, ele está disponível na intranet.

O acordo deverá ser aprovado pela instância pertinente da respectiva Unidade Universitária, que deverá também aprovar o coordenador responsável (conforme resolução do Conselho Universitário nº 103/2014. É necessária a juntada da Ata da reunião da Congregação constando as aprovações no processo UNIFESP.

3- Existem troca de valores?

R. Os acordos de cooperação técnica poderão repassar recursos à UNIFESP, mas todos destinados para a execução do objeto acordado, os valores podem custear, materiais, serviços, diárias, passagens e bolsas para docentes ou alunos, conforme Plano de Trabalho aprovado.

Os convênios são para repassar recursos a terceiros para a execução de determinado objeto, neste caso, órgãos estaduais, municipais ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos.

Já os termos de execução descentralizada são para repasse de outros ministérios da esfera federal para a UNIFESP, seguindo as mesmas regras, com Plano de Trabalho e cronograma financeiro, com detalhamento das despesas e obrigação de cumprir exatamente da forma descrita no Plano de Trabalho.

4- Os convênios são realizados por departamentos?

R. Sim, os convênios se iniciam a partir de pedidos de Professores ligados a algum departamento, o conselho do departamento tem que se manifestar favoravelmente a celebração do acordo.

5- Todos são celebrados apenas junto a reitoria?

R. Sim, mas qualquer unidade universitária poderá propor parceria. Todos os processos passam pela nossa coordenação para registrarmos os acordos e acompanharmos sua vigência através do nosso sistema, a Reitora assina quase todos os acordos, apenas os de estágio que a Pró-Reitora de Graduação tem procuração para assinar, mas os acordos de estágio percorrem o mesmo caminhos dos outros acordos, apenas não tem a exigência de Plano de Trabalho, pois trata-se de acordo com objeto específico, a realização de estágio dos alunos da UNIFESP ou receber alunos de outras instituições.

6- Eu percebi que a maioria dos convênios celebrados foram estágios? O que são estes estágios?

R. Os convênios de estágio podem ser tanto para alunos da UNIFESP que precisam estagiari para cumprir a carga horária (obrigatória ou não) quanto para estudantes de outras instituições de ensino estagiarem na UNIFESP, mas na sua maioria os acordos de estágio são para nossos alunos estagiarem fora da UNIFESP.

7- Qual o benefícios para a empresa e qual o benefício para a UNIFESP?

R. Pela sua natureza, o convênio ou acordo é a junção de 2 (dois) ou mais parceiros, visando a conclusão de um mesmo objetivo, por vezes o objeto poderá ser desenvolvido parte em cada instituição, ou em uma delas com a colaboração das outras partes, mas o objetivo do convênio ou acordo é sempre a conjugação de esforços mútuos na conclusão de um mesmo objetivo, que podem envolver ou não a transferência de recursos financeiros.

Espero que as respostas lhe ajudem, desculpe pela demora.

Qualquer dúvida, favor entrar em contato.

Atenciosamente,

Jairo Pinheiro Junior
jjunior@unifesp.br
www.unifesp.br/reitoria/coordconv/

Tel: 55 11 3385-4124 - Voip: 8634
 Rua Sena Madureira, 1.500 - 3º Andar - Cep 04021-001 - São Paulo - SP
 Coordenadoria de Convênios
 Centro de Custo 001.009.018
 Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP

Em 08/02/2017 10:00, Anacleta Rodrigues escreveu:

https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&lk=c249a043d5&sjver=qF9PfizBM1.pt_BR.&view=pt&q=jairo&qs=true&search=query&th=15c5ad2aac8cf582&slm... 2/4

ANEXO22– PORTARIA DE CRIAÇÃO DO SETOR DE CONVENIO

01/11/2017

Portaria-2029-2010

[Pular para conteúdo](#)[Destques do governo](#)[Pular para navegação principal](#) de 2017 horas: 12:18:23[PESQUISAR](#)

Página Inicial	Diretoria	Assessoria	Secretaria	Financeira	Frequência	Recrutamento e Seleção
Cadastro e Lotação	SESMT	Treinamento e Capacitação		Organização e Desenvolvimento		
Legislação e Normas						

[Home](#) ▶ [Portarias da Reitoria](#) ▶ [Portaria-2029-2010](#)



Legislação e Normas

[Leis](#)

[Medidas Provisórias](#)

[Decretos](#)

[Portarias da Reitoria](#)

[Portarias da Pró-](#)

[Reitoria de](#)

[Administração](#)

[Portarias do](#)

[Ministério do](#)

[Planejamento](#)

[Instruções Normativas](#)

[Arquivos para](#)

[Download](#)

PORTARIA nº 2029, DE 26 DE NOVEMBRO DE 2010

O Magnífico Reitor da Universidade Federal de São Paulo, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, **RESOLVE:**

Art. 1º - Criar a Coordenadoria de Convênios, subordinada a Chefia de Gabinete da Reitoria, com as seguintes atribuições:

I. Orientar a comunidade universitária sobre procedimentos de instruções processuais relativos a convênios e termos de parceria, o cumprimento de normas internas da Instituição e das legislações superiores que regem a matéria, fornecendo subsídios técnicos e administrativos;

II. Elaborar, considerando a legislação cabível e pareceres da procuradoria jurídica, as minutas dos instrumentos necessários à formalização dos convênios oriundos das parcerias firmadas;

III. Solicitar e preparar a documentação necessária para a celebração dos convênios, termos e acordos, bem como seus termos aditivos;

IV. Cadastrar e manter atualizado o registro no SICONV/MPOG das transferências de recursos oriundos de convênios, realizadas pela UNIFESP, acompanhando os lançamentos dos procedimentos relativos à execução, tais como contratações, licitações e pagamentos de quaisquer natureza para fins de prestação de contas e todas as demais informações necessárias e suficientes à sua publicidade;

V. Solicitar à autoridade competente a indicação de um fiscal para acompanhar a execução do convênio, que deverá acompanhar e controlar as transferências realizadas;

VI. Manter atualizado o Sistema de Convênios Interno da Instituição;

VII. Manter a memória dos convênios encerrados;

VIII. Manter sob sua guarda todos os convênios em vigor;

IX. Acompanhar a tramitação dos processos de convênios;

ANEXO 23-PORTARIA DE CRIAÇÃO DO SETOR DE CONVENIOS - CONTINUAÇÃO

01/11/2017

Portaria-2029-2010

- X. Propor mudanças no sistema de convênios ao Departamento de Tecnologia da Informação;
- XI. Fornecer para o gestor e para o fiscal de convênio, cópias de convênio, anexos e termo aditivo;
- XII. Prestar ao fiscal do convênio todo apoio necessário ao bom desempenho de suas atribuições;
- XIII. Controlar a numeração dos convênios;
- XIV. Fazer as publicações dos convênios no Diário Oficial da União e sistemas de comunicação da UNIFESP, cumprindo os prazos legais.
- XV. Zelar pelo controle dos prazos, alertando os gestores 90 dias antes do término dos convênios, reiterando oficialmente em 60 e 30 dias, respectivamente, antes do término do prazo de vigência.
- Art. 2º.** - A Divisão de Contratos, Convênios e Imóveis, subordinada ao Departamento Administrativo passa a ser denominada Divisão de Contratos e Imóveis.
- Art. 3º.** Fica revogada a Portaria nº 2.163, de 24 de agosto de 2009.
- Art. 4º.** - Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

WALTER MANNA ALBERTONI

Reitor

Documento assinado no original

Publicado BI/DRH de 02/12/2010



Departamento de Recursos Humanos - Telefones: (11) 5576-4173 ou (11) 5576-4167
Endereço: Ed. Octávio de Carvalho, Rua Botucatu, 740 3º andar, Vila Clementino, São Paulo, CEP: 04023-900

Copyright © 2017 PORTALRHUNIFESP. Todos os direitos reservados.

Joomla! é um Software Livre com [licença GNU/GPL v2.0](#)

[joomlaclub](#) brazil open source

ANEXO 24 – NORMATIZAÇÃO QUE DISPÕE SOBRE DIRETRIZES PARA CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS E CONVÊNIOS



Ministério da Educação
Universidade Federal de São Paulo



RESOLUÇÃO nº103 de 11 de junho de 2014.

Dispõe sobre diretrizes para celebração de parcerias e convênios nacionais e internacionais no âmbito da UNIFESP.

O Conselho Universitário da Universidade Federal de São Paulo, no uso de suas atribuições Estatutárias e tendo em vista decisão proferida em sessão ordinária do dia 11/06/2014;

CONSIDERANDO a necessidade do envolvimento democrático e participativo das unidades acadêmicas da universidade na celebração de ajustes nacionais e internacionais de interesse institucional da UNIFESP;

RESOLVE

Art. 1º A celebração de acordos, convênios, termos de cooperação e ajustes nacionais e internacionais de que participem a Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP e quaisquer de seus órgãos obedecerão às diretrizes estabelecidas nesta Resolução.

Art. 2º A Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP, no exercício de sua autonomia, celebrará, sempre que julgar conveniente e oportuno, acordos, convênios, termos de cooperação e ajustes nacionais e internacionais com entidades públicas e privadas estrangeiras.

Art. 3º As propostas para celebração de acordos, convênios, termos de cooperação ou ajustes nacionais e internacionais que tenham por objeto **atividades de ensino, pesquisa ou extensão** deverão ser aprovadas nas instâncias pertinentes da respectiva Unidade Universitária.

Parágrafo único. A Congregação da Unidade Universitária será a instância máxima de deliberação nos acordos, convênios internacionais e respectivos termos aditivos que se enquadrem nos seguintes casos:

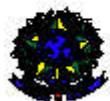
I – não acarretem dispêndio de recursos patrimoniais nem de recursos financeiros não previstos no orçamento da Unidade;

II – tenham por objeto estágios curriculares;

III – não alterem o objeto dos convênios, no caso de termo aditivo.

Art. 4º As propostas que tenham por objeto **atividade administrativas** serão aprovadas pelo Diretor da Unidade Universitária ou pela Reitora, quando for o caso, após manifestação favoráveis dos Órgãos de Assessoramento da Universidade respeitadas

ANEXO 25 – NORMATIZAÇÃO QUE DISPÕE SOBRE DIRETRIZES PARA CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS E CONVÊNIOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS



Ministério da Educação

Universidade Federal de São Paulo



as respectivas competências legais ou regimentais, resguardado o disposto no inciso I do § único do art. 3º.

Art. 5º As propostas de acordo, convênio, termo de cooperação ou ajuste nacional e internacional previstas nesta Resolução poderão, a juízo da Reitora, ser submetidas à decisão do Conselho Universitário.

Art. 6º A instância colegiada responsável pela execução do projeto deverá designar um coordenador para o convênio ou acordo firmado, o qual, ao término da coordenação, deverá apresentar relatório e/ou prestação de contas.

Art. 7º A assinatura de acordos, convênios, termos de cooperação e ajustes nacionais e internacionais é da exclusiva competência da Reitora, admitidas as exceções previstas nos incisos I, II e III do § único do art. 3º.

Art. 8º No caso de propostas que tenham por objeto Protocolo Gerais de Intenções com entidades estrangeiras, as quais, por natureza, destinam-se a estabelecer genericamente as diretrizes da futura cooperação internacional, serão aprovadas pela Congregação, após manifestação da Secretaria de Relações Internacionais.

Art. 9º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução nº 97, de 12/03/2014.

Profª Drª Soraya Soubhi Smaili

Reitora

Presidente do Conselho Universitário

ANEXO 26 – PARCERIAS REALIZADAS NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

27/10/2017

Convênio entre Unifesp e Alpargatas viabiliza produção de calçados sustentáveis

Sexta, 04 Novembro 2016 19:50

Convênio entre Unifesp e Alpargatas viabiliza produção de calçados sustentáveis

Parceria trará benefícios ao consumidor final, ao meio ambiente e à pesquisa nacional

Por Valquíria Carnaúba

A Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) fechou parceria, este ano, com a empresa de calçados e artigos esportivos Alpargatas S.A. Trata-se de um convênio para execução de projeto de pesquisa da universidade para incorporação de fibras naturais em calçados produzidos a partir de formulações de elastômeros. A validade do convênio é de dois anos – período que pode ser prorrogado mediante aditivo a ser celebrado pelas partes envolvidas.

A coordenadora do projeto, professora Cristiane Reis Martins, junto aos bolsistas do Campus Diadema, Alexandre Oka Thomaz Cordeiro e Nina Cordeiro Skurczenki, alunos respectivamente do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Engenharia e Ciência de Materiais e do curso de graduação em Engenharia Química, afirma que a motivação para o estudo foi o potencial de uso de fibras vegetais como agentes de reforços em compósitos poliméricos – no caso, os elastômeros.



Pesquisadores da Unifesp e membros da empresa Alpargatas S.A.

ANEXO 27- PARCERIAS REALIZADAS NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR - CONTINUAÇÃO

27/10/2017

Convênio entre Unifesp e Alpargatas viabiliza produção de calçados sustentáveis

“Os compósitos são plásticos de alta performance amplamente utilizados no mercado calçadista. É comum, durante sua produção, a aplicação de fibras inorgânicas (a exemplo da fibra de vidro) como agentes de reforço dos calçados. A substituição traz vantagens, posto que as fibras vegetais, originadas de fontes renováveis, são biodegradáveis, têm baixo custo e minimizam o impacto ambiental”. A pesquisadora pontua ainda que esse tipo de fibra possui menor densidade e provoca menor desgaste nos equipamentos convencionais de processamento de polímeros.

A parceria trará benefícios não somente ao consumidor final e ao meio ambiente, mas também para a pesquisa nacional. “O projeto possibilitará que os equipamentos adquiridos sejam incorporados ao patrimônio e façam parte do Núcleo Multiusuário de Materiais e Manufatura Mecânica (N4M) do Campus Diadema, abrindo portas a futuras patentes e colaborações com outros docentes e pesquisadores da Unifesp”, comemora.

O diretor do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT/Unifesp), Jair Chagas, departamento que atuou para a consolidação do convênio, comemora. “O calçado será concebido com base no eco design, incorporando características culturais brasileiras”. Os materiais utilizados, como as fibras vegetais e a madeira, também estão atrelados à ideia de sustentabilidade ambiental, o que pode vir a ser um diferencial de design e ampliar a competitividade do produto nacional.

O projeto contou com a parceria da Fundação de Apoio à Universidade Federal de São Paulo (FapUnifesp), interveniente administradora, ou seja, a entidade que administrará os fundos providos pela Alpargatas em razão da pesquisa científica e tecnológica, contratada por meio deste convênio.



Tweet

Curtir 806

Compartilhar

Lido 2125 vezes

Última modificação em Quinta, 10 Novembro 2016 15:47

ANEXO 28 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA QUANTITATIVA –PARA A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

São Paulo, 28 de agosto de 2017

À
Ilma Sra.
Tânia Mara Francisco
Pro Reitoria de Administração da UNIFESP

Assunto: Solicitud de dados para pesquisa Quantitativa

Meu nome é Anacleta Rodrigues Lima, sou servidora da UNIFESP desde março de 2005. No segundo semestre de 2016 iniciei os estudos no Programa de Mestrado em Administração – Temática Redes na Universidade Paulista.

O Título acadêmico trará benefícios pessoais como também aos Departamentos acadêmicos que atuo, tendo em vista que posso auxiliar as professoras em projetos voltados para a pesquisa e a extensão.

O Tema da dissertação que defenderei é o Impacto da Interdependência Relacional na Relação entre Competências Operacionais em Redes de Cooperação: Uma Parceria Pública X Privada.

O intuito de tal trabalho é investigar a possibilidade de desenvolvimento das Competências: Inovação, cooperação, Capacidade de Resposta, Melhoria Contínua e Capacidade de Customização em um ambiente de redes de cooperação prevídos de uma parceria entre a universidade federal de São Paulo e empresas privadas, os dados das empresas privadas parceiras estão disponíveis no portal transparência.

No ano de 2016 foram estabelecidas 252 parcerias da empresas/organizações/instituições públicas junto à UNIFESP.

A Proposta do meu trabalho é a seguinte: investigar se esta cooperação entre universidade e empresa traz benefícios as empresas privadas em tal ponto que as mesmas consigam melhorar o desempenho operacional das mesmas desenvolvendo tais competências.

Para saher esta resposta, aplicarei um questionário com algumas perguntas, documento anexo, que trarão a resposta que busco para concluir a dissertação. Portanto, **preciso de informações como telefone de contato e correio eletrônico das empresas parceiras para investigar o objetivo do meu trabalho.**

ANEXO 28 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA QUANTITATIVA –PARA A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
29 AGO 2017
UNIFESP – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
Tânia Mara Francisco

ANEXO 29 - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA QUANTITATIVA -PARA A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR - CONTINUAÇÃO

No inicio de agosto tive contato com a Sra. Sidineia Macedo Pereira da Coordenadoria de Convênio relatando sobre a pesquisa e a mesma orientou que eu deveria pedir autorização para esta pró-reitora para que eu possa dar continuidade ao meu trabalho.

A mesma me informou que os dados não estão em meio informatizado, sendo assim, eu deveria olhar os 252 processos para obter a informação e para isto estou à plena disposição e tenho disponibilidade olhar os processos.

Sendo assim, solicito tais informações para que possa concluir o meu trabalho e ao final deste, comprometo-me a trazer um relatório da minha investigação para que possa trazer benefícios tanto a Universidade quanto as empresas que mantêm parcerias com a mesma.

Peço que vocês me ajudem, por favor, o meu trabalho depende destas informações e desde já agradeço a atenção dispensada e aguardo retorno.



Anacleta Rodrigues Lima
Assistente em Administração
Matrícula UNIFESP: 0115323-1
SIAPE: 24870052
11 55764430 ramal 1607

**ANEXO 30 – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA QUANTITATIVA JUNTO À
FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA –
FAP/UNIFESP**

São Paulo, 28 de agosto de 2017

Ilma Sra.
Profª. Dra. Beatriz De Aguiar Roza
Diretora Financeira da FAP

Assunto: Solicitudão de dados para pesquisa Quantitativa

Meu nome é Anacleta Rodrigues Lima, sou servidora da UNIFESP desde março de 2005. No segundo semestre de 2016 iniciei os estudos no Programa de Mestrado em Administração – Temática Redes na Universidade Paulista.

O Título acadêmico trará benefícios pessoais como também aos Departamentos acadêmicos que atuo, tendo em vista que posso auxiliar as professoras em projetos voltados para a pesquisa e a extensão.

O Tema da dissertação que defenderei é o Impacto da Interdependência Relacional na Relação entre Competências Operacionais em Redes de Cooperação: Uma Parceria Pública X Privada.

O intuito de tal trabalho é investigar a possibilidade de desenvolvimento das Competências: Inovação, cooperação, Capacidade de Resposta, Melhoria Contínua e Capacidade de Customização em um ambiente de redes de cooperação provindos de uma parceria entre a universidade Federal de São Paulo e empresas privadas e a Fundação de Apoio à Universidade Federal de São Paulo – FAP.

A Proposta do meu trabalho é a seguinte: investigar se esta cooperação entre universidade e empresa traz benefícios as empresas privadas em tal ponto que as mesmas consigam melhorar o desempenho operacional das mesmas desenvolvendo tais competências e aumenta a demanda de procura de empresas privadas para estabelecer a parceria-pública privada que tanto a Universidade, como a Fundação e as empresas privadas tenham benefícios.

Para saber esta resposta, aplicarei um questionário com algumas perguntas, documento anexo, que trarão a resposta que busco para concluir a dissertação. Portanto, **preciso de informações como telefone de contato e correio eletrônico das empresas parceiras para investigar o objetivo do meu trabalho.**



ANEXO 31 - AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA QUANTITATIVA JUNTO À FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA – FAP/UNIFESP - CONTINUAÇÃO

Sendo assim, solicito tais informações para que possa concluir o meu trabalho e ao final deste, comprometo-me a trazer um relatório da minha investigação para que possa trazer benefícios tanto a Universidade quanto as empresas que mantêm parcerias com a mesma.

Peço que vocês me ajudem, por favor, o meu trabalho depende destas informações e desde já agradeço a atenção dispensada e aguardo retorno.

Anacleta Rodrigues Lima
Anacleta Rodrigues Lima
Assistente em Administração
Matrícula UNIFESP: 0115323-1
SIAPE: 24870052
11 55764430 ramal 1607

ANEXO 32 – A IMPORTÂNCIA DA PARCERIA NA VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES

21/08/2018

Parceria com empresas é solução contra a crise – Jornal da USP

[PORTAL DA USP](#) [WEBMAIL USP](#) [SERVIÇOS](#) [SISTEMAS USP](#) [TRANSPARÊNCIA](#)
[APP JORNAL DA USP](#) [ENVIAR UMA PRATICA](#) [FALE CONOSCO](#)

Jornal da USP

[CIÊNCIAS](#)[TECNOLOGIA](#)[EDUCAÇÃO](#)[CULTURA](#)[ATUALIDADES](#)[UNIVERSIDADE](#)[INSTITUCIONAL](#)
[Home](#) > [Artigos](#) > [Parceria com empresas é solução contra a crise](#)

Artigos - 29/04/2016

Parceria com empresas é solução contra a crise

José Tadeu Balbo – Poli

Por [Redação](#) - Editorias: [Artigos](#)

Curtir 0

“A parceria entre a Poli e empresas para a construção de uma pista de alta qualidade exigiu dois anos de tratativas”



Mesmo em momentos de crise de financiamento da pesquisa (cortes profundos de verbas para os programas de pós-graduação e para o financiamento de pesquisas inovadoras), há, dentro do nosso meio universitário, quem não concorde com o financiamento privado de pesquisas, ainda que se trate de áreas das quais a sociedade brasileira carece em suas múltiplas diversidades.

Rodovias de alta qualidade são um dos casos. Para se ter uma ideia do custo de uma rodovia em concreto de alto padrão, basta considerar que duas faixas de rolamento de 3,6 metros de largura, na extensão de um quilômetro, consomem a mesma quantidade do insumo básico que um edifício de 15 andares, quatro apartamentos por andar, 80 m² por habitação.

Isso dá uma noção do quanto custa a implantação de uma rodovia e nos leva à consciência de que ela deve ser muito durável, para que o investimento se justifique. Há dois anos, buscávamos parcerias que pudessem, de modo sinérgico, viabilizar a construção de um pavimento experimental com a tecnologia mais durável, que é empregada com sucesso há décadas na Bélgica, na Holanda, na Alemanha e nos Estados Unidos da América. O financiamento público para a construção de um “corpo de prova” em escala real, com suas exigências específicas para representar um teste real, não era possível dentro de valores típicos de financiamentos proporcionados por agências de fomento no País. O estudo e a devida adaptação tecnológica dessa solução ao clima tropical não haviam antes sequer sido pensados por agências viárias nacionais, o que representa um atraso na implantação da tecnologia no País de ao menos sete décadas.

[TOPO](#)

José Tadeu Balbo é chefe do Departamento de Engenharia de Transportes da Escola Politécnica da USP

ANEXO 33 – A IMPORTÂNCIA DAS PARCERIAS NA VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES

07/11/2017

Parceria com empresas é solução contra a crise – Jornal da USP

considerar que duas faixas de rolamento de 3,6 metros de largura, na extensão de um quilômetro, consomem a mesma quantidade do insumo básico que um edifício de 15 andares, quatro apartamentos por andar, 80 m² por habitação.

José Tadeu Balbo é chefe do Departamento de Engenharia de Transportes da Escola Politécnica da USP

Isso dá uma noção do quanto custa a implantação de uma rodovia e nos leva à consciência de que ela deve ser muito durável, para que o investimento se justifique. Há dois anos, buscávamos parcerias que pudessem, de modo sinérgico, viabilizar a construção de um pavimento experimental com a tecnologia mais durável, que é empregada com sucesso há décadas na Bélgica, na Holanda, na Alemanha e nos Estados Unidos da América. O financiamento público para a construção de um “corpo de prova” em escala real, com suas exigências específicas para representar um teste real, não era possível dentro de valores típicos de financiamentos proporcionados por agências de fomento no País. O estudo e a devida adaptação tecnológica dessa solução ao clima tropical não haviam antes sequer sido pensados por agências viárias nacionais, o que representa um atraso na implantação da tecnologia no País de ao menos sete décadas.

“

Há quem pense que atividades conjuntas academia-indústria causem distorções, mas não acreditamos nisso

A pista experimental consolidada na Cidade Universitária, entre janeiro e fevereiro do corrente ano, de 200 metros de extensão, com uso de concretos sustentáveis reciclados e aços de alta tecnologia, propiciará temáticas de pesquisas acadêmicas com a formação de pós-graduandos em Engenharia de Infraestrutura de Transportes por um período de dez anos, subestimando seu potencial de investigação. Isso tem um significado também de pioneirismo da Universidade, na busca pela viabilização de um projeto que consumiu dois anos de tratativas.

O pavimento foi executado num trecho problemático da avenida Professor Mello Moraes, beneficiando o transporte público no local. A busca de financiamento privado para a pesquisa, aqui, nos parece, pelo esforço de docentes da Escola Politécnica, um “gol de placa” e não um “chute na trave”. Há quem pense que atividades

ANEXO 34 – A IMPORTÂNCIA DA PARCERIA NA VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES

07/11/2017

Parceria com empresas é solução contra a crise – Jornal da USP

conjuntas academia-indústria do tipo causem distorções, mas não comungamos de tais opiniões.

Inovações tecnológicas em várias áreas, para o avanço do País como sociedade moderna, requerem a participação de muitos fornecedores na cadeia construtiva, interessados na produção de soluções em seus aspectos e detalhes tecnológicos: quais materiais são adequados (indústria de transformação) e como aplicar corretamente a tecnologia (indústria da construção) para que venham a atender do modo mais otimizado possível às questões mais sensíveis à população.

“

**O estudo acadêmico sobre o desempenho dessa pista
será completamente imparcial com relação aos
fornecedores”**

Muitas pesquisas, em laboratórios entre paredes ou em escala real, são de elevadíssimo custo. Ademais, uma novidade exige treinamento para suas aplicações, que não serão realizadas por acadêmicos, mas pelas administrações públicas e pelos setores industriais. Isso nos convence, assim, de que o financiamento privado de pesquisas no Brasil deva evoluir e ampliar, como ocorre em universidades de ponta no mundo.

É muito romântico referir-se a Harvard, MIT ou Stanford sem recordar o enorme acesso que seus grupos de pesquisa têm a fundos privados e a *endowments*. Esses fundos auxiliam a criar o abismo existente entre seus muitos setores de pesquisa, em termos de inovações e também de publicações, e aqueles correspondentes em outros países. De tal forma que, como no caso acima relatado, a soma de interesses de uma dúzia de empresas dos setores da indústria de insumos e da indústria da construção civil viabilizou a implantação desse pavimento experimental, de modo inédito no País.

Não há sombra de dúvidas de que o estudo acadêmico sobre o desempenho desse produto será completamente imparcial com relação aos fornecedores-parceiros. O compromisso é levantar acertos e erros e, num processo evolutivo, criar especificações e normas para o emprego dessa nova tecnologia para o tão carente

ANEXO 35 – A IMPORTÂNCIA DA PARCERIA NA VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES

07/11/2017

Parceria com empresas é solução contra a crise – Jornal da USP

setor de infraestrutura de transportes do País. Não há nada de ilícito ou que cause prejuízos nessa bela parceria criada entre a iniciativa privada e a Universidade. Não podemos adiar o avanço em tecnologias de construção rodoviárias e aeroportuárias no Brasil por mais um século. Temos que avançar, não obstante os preconceitos às parcerias em nada contribuir para a imagem da USP diante do setor produtivo.



Acontece na USP

[Hoje](#) [Próximos eventos](#)

07/11/2017

O Futuro dos Museus é tema de simpósio internacional

07/11/2017

Simpósio Internacional de Pesquisa em Museologia chega à terceira edição

07/11/2017

Seminário aborda Técnicas de projeto para acesso náutico

07/11/2017

Faculdade de Saúde Pública realiza I Seminário de Comunicação e Saúde

07/11/2017

A Coleção Brasiliana é tema de palestra

[» Todos os eventos](#)

Artigos

<http://jornal.usp.br/artigos/parceria-com-empresas-e-solucao-contra-a-crise/>

4/5

ANEXO 36– COMPARATIVOS, SEGUNDO, O RANKING LATINO-AMERICANO

30/07/2018

Unifesp sobe três posições e se mantém como a melhor universidade federal brasileira ranqueada

Quinta, 19 Julho 2018 10:30

Unifesp sobe três posições e se mantém como a melhor universidade federal brasileira ranqueada

Ranking latino-americano do Times Higher Education (THE) foi divulgado na quarta-feira, 18 de julho

A Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) é a quarta melhor universidade da América Latina, de acordo com o *Times Higher Education (THE)* de 2018, publicação da tradicional revista britânica especializada em rankings universitários, divulgado na quarta-feira (18/7).

Além de apresentar uma melhora em sua classificação geral em relação ao ano passado, quando ocupou a sétima posição, a instituição permanece como a universidade federal brasileira mais bem posicionada na lista e a terceira ao considerar também as estaduais.

Os 13 indicadores de desempenho que compõem o ranking são agrupados em cinco grandes áreas: ensino (o ambiente de aprendizagem); pesquisa (volume, renda e reputação); citações (influência da pesquisa); perspectiva internacional (pessoal, estudantes e pesquisa); e renda da indústria (transferência de conhecimento).

A Unifesp apresentou variação positiva nos quesitos: geral (de 76.7 para 83.6), citação (de 72.0 para 87.9), pesquisa (de 77.5 para 90.4) e internacionalização (de 39.3 para 41.9). Para a reitora da Unifesp, Soraya Smaili, os resultados demonstram que, na América Latina, há um destaque especial para as universidades brasileiras. Ela celebrou também o fato de a instituição se manter como a melhor federal do país. “Isso é resultado de um trabalho que temos feito há vários anos no sentido de melhorarmos os indicadores e atuarmos para fortalecer as diferentes áreas, consolidando-a como uma universidade plena, em diversas áreas do conhecimento e com um perfil importante na internacionalização”.

Participam do levantamento 129 universidades de dez países da América Latina. Ele é baseado nos mesmos critérios do *THE World University Rankings*, mas com modificações especiais para refletir melhor as características das universidades da América Latina.

Para consultar o ranking completo, acesse o [site](#).



Tweet

Curtir 1,5 mil Compartilhar

Lido 1269 vezes

Última modificação em Quarta, 25 Julho 2018 13:02

10. APENDICE

APENDICE 1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Quadro 7 - Análise Bibliométrica

Palavras - Chave	ProQuest 2007-2011	ProQuest 2012-2017
(1)“Operational Capability” or “Operational Capabilities”	1452	2385
(2)“cooperation capability” OR “operational cooperation capability” OR “cooperation capabilities” OR “cooperation capabilities”	38	59
(3)“customization capability” OR “Operational customization capability” OR “operational capabilities”	122	157
(4)“Innovation capability” OR “innovation capabilities” OR “operational innovation capabilities”	1491	3779
(5)“Reconfiguration capability” OR “Operational Reconfiguration capability” OR “Reconfiguration Capabilities”	115	217
(6)“continuous improvement capability” OR “continuous improvement capabilities” OR “operational continuous improvement capability” OR “operational continuous improvement capabilities”	42	51
(7) “ <i>Embeddeness</i> ”	6159	10.438
(8)Operational Performance	2503	5.560
(1) +(7)+(8)	14	18
(2) +(7)+(8)	39	59
(3) +(7)+(8)	03	02
(4) +(7)+(8)	19	36
(5) +(7)+(8)	01	01
(6) +(7)+(8)	02	01

Fonte: a autora (2018)

Ao utilizar a base de dados Pro Quest foram seguidos os seguintes passos: Na busca avançada digitou os termos “operational capability” ou “operational capabilities” utilizando as para as categorias tipo de fonte: dissertações e teses, revistas acadêmicas, tipo de documento: artigo e dissertação e teses e idioma foram todos selecionados. Estes filtros foram utilizados

para que a busca ficasse mais próxima do objetivo das palavras chaves dos artigos que estão sendo procurados para ficar mais próximo dos objetivos alcançados neste trabalho.

No período de 2007 a 2011 houve um resultado de produção acadêmica com os filtros indicados na quantidade de 1349 artigos. O ano de publicação mais relevante em termos de quantidade foi o ano de 2011 com 355 registros.

Dando prosseguimento à pesquisa bibliométrica nos anos de 2012 a 2017 houve um aumento na quantidade de artigos produzidos, foram encontrados 2385 artigos, sendo que o ano mais relevante em termos de quantidade foi o ano de 2016 com 492 registros.

Os termos de busca “Customization capability” OR “customization capabilities” OR “operational customization capability”, OR “operational customization capabilities”, seguindo os mesmos critérios de busca foram encontrados no período de 2007 à 2011 com sendo encontrados 122 artigos e o ano de maior produção foram os anos de 2010 com 32 registros de artigos, no período de 2012 à 2017 foram encontrados 162 resultados, neste período o ano de maior relevância em quantidade de produção acadêmica foi no ano de 2013 com 32 produções científicas.

Os termos de busca “cooperation capability” OR “cooperation capabilities” OR “operational cooperation capability”, OR “operational cooperation capabilities”, seguindo os mesmos critérios de busca foram encontrados no período de 2007 à 2011 sendo encontrados 38 artigos e o ano de maior produção foram os anos de 2011 com 17 registros de artigos, no período de 2012 à 2017 foram encontrados 59 resultados, neste período o ano de maior relevância em quantidade de produção acadêmica foi no ano de 2013 apresentando 20 produções científicas.

Os termos de busca “innovation capability” OR “innovation capabilities” OR “operational innovation capability”, OR “operational innovation capabilities”, seguindo os mesmos critérios de busca foram encontrados no período de 2007 à 2011 sendo encontrados 1491 artigos e o ano de maior produção foram os anos de 2011 com 451 registros de artigos, no período de 2012 à 2017 foram encontrados 3779 resultados, neste período o ano de maior relevância em quantidade de produção acadêmica foi no ano de 2016 com 773 produções científicas.

Os termos de busca “reconfiguration capability” OR “reconfiguration capabilities” OR “operational reconfiguration capability”, OR “operational reconfiguration capabilities”, seguindo os mesmos critérios de busca foram encontrados no período de 2007 à 2011 sendo encontrados 115 artigos e o ano de maior produção foram os anos de 2008 com 31 registros de artigos, no período de 2012 à 2017 foram encontrados 217 resultados, neste período o ano

de maior relevância em quantidade de produção acadêmica foi no ano de 2016 com 49 produções científicas.

Os termos de busca “continuous improvement capability” OR “continuous improvement capabilities” OR “operational continuous improvement capability”, OR “operational continuous improvement capabilities”, seguindo os mesmos critérios de busca foram encontrados no período de 2007 à 2011 sendo encontrados 42 artigos e o ano de maior produção foram os anos de 2007, 2010 e 2011 com 10 registros de artigos, no período de 2012 à 2017 foram encontrados 51 resultados, neste período o ano de maior relevância em quantidade de produção acadêmica foi no ano de 2015 com 12 produções científicas.

A Palavra-chave *embeddedness* seguindo os mesmos critérios de busca foram encontrados no período de 2007 à 2011 sendo encontrados 7.215 artigos e o ano de maior produção foi o ano 2011 com 1704 registros de artigos, no período de 2012 à 2017 foram encontrados 11.414 resultados, neste período o ano de maior relevância em quantidade de produção acadêmica foi no ano de 2015 com 12 produções científicas.

Por ser uma palavra-chave “*Embeddedness*” que trata de imersão social, relações foi uma das palavras chaves mais encontrados, já que os seres humanos vivem em uma teia de relações.

A combinação das Palavras-chaves “*Embeddedness*” AND “*operational performance*” AND “*operational capability*” OR “*operational capabilities*” seguindo os mesmos critérios de busca, foram encontrados no período de 2007 a 2011, 14 artigos e o ano de maior produção foi o ano 2010 e 2011 com 04 registros de artigos; no período de 2012 a 2017 foram encontrados 18 registros acadêmicos, neste período, o ano de maior relevância em quantidade de produção acadêmica foi no ano de 2016 com 05 produções científicas.

A combinação das palavras-chaves “*Embeddedness*” AND “*operational performance*” AND “*operacional cooperation capability*” OR “*operational cooperation capabilities*” OR “*cooperation capability*” OR “*cooperation capabilities*” resultaram nos anos de 2007 a 2011, com 39 registros acadêmicos, sendo que o ano de maior relevância foi o ano de 2011 com 17 registros acadêmicos; já no ano de 2012 a 2017 foram encontrados 59 resultados, cujo ano de maior relevância foi o ano de 2013 com 20 registros.

A combinação das palavras-chaves “*Embeddedness*” AND “*operational performance*” AND “*operacional customization capability*” OR “*operational customization capabilities*” OR “*customization capability*” OR “*customization capabilities*” resultaram nos anos de 2007 a 2011, com 03 registros acadêmicos; já no ano de 2012 a 2017 foram encontrados 02 resultados,

A combinação das palavras-chaves “*Embeddedness* ” AND “operational performance” AND “operational Innovation capability” OR “operational innovation capabilities” OR “innovation capability” OR “innovation capabilities” resultaram nos anos de 2007 a 2011, 19 registros acadêmicos, sendo que o ano de maior relevância foi o ano de 2010 com 06 registros acadêmicos; já no ano de 2012 a 2017 foram encontrados 36 resultados, cujo ano de maior relevância foi o ano de 2016 com 12 registros.

A combinação das palavras-chaves “*Embeddedness* ” AND “operational performance” AND “operacional reconfiguration capability” OR “operational reconfiguration capabilities” OR “reconfiguration capability” OR “reconfiguration capabilities” resultaram nos anos de 2007 a 2011, com 02 registros acadêmicos, já no ano de 2012 a 2017 foram encontrados 01 resultados.

Ao realizar a combinação das palavras chaves “operational performance” AND “*Embeddedness* ” com as competências operacionais (continuous improvement capability, reconfiguration capability, innovation capability, cooperation capability, customization capability, houve uma diminuição nos registros acadêmicos ao utilizar a combinação de palavras chaves em virtude de tratar de competências tão específicas e intangíveis que já que poucos autores abordaram estes temas.

A Segunda Base de dados que foi utilizada para localizar os constructos utilizados foi o Emerald Insight por ser uma plataforma de busca coleção líder de pesquisa nos campos de administração e gestão e também em áreas aplicadas, incluindo educação, biblioteconomia, engenharia e saúde e assistência social. Esta plataforma hospeda centenas de milhares de artigos de revistas, livros e estudos de caso de ensino na área de atuação.

É uma plataforma internacional como a outra já que no Brasil há poucos estudos sobre Competências Operacionais e *Embeddedness* e Desempenho Operacional e suas relações. Por ser uma plataforma internacional, foram encontrados muitos artigos com os constructos procurados de forma isolada já que em outros países competências operacionais é um tema muito abordado assim, como *embeddness* por tratar de inserção relacional entre as relações e ser um tema muito difundido em virtude das redes.

Ao realizar a relação entre os constructos são encontrados menos artigos já que quando se fala do termo competências operacionais, desempenho operacional, normalmente os estudos são voltados para cadeia de suprimentos e este estudo é voltado para o estudo das competências.

Base de Dados – Emerald

Palavras - Chave	Emerald 2007-2011	Emerald 2012-2017
(1)“Operational Capability” or “Operational Capabilities”	3579	9471
(2)"cooperation capability" OR "operational cooperation capability" OR “cooperation capabilities” OR “cooperation capabilities”	2377	6129
(3)“customization capability” OR “Operational customization capability” OR “operational customization capabilities”	418	919
(4)"Innovation capability" OR “innovation capabilities” OR “operational innovation capabilities”	5063	12684
(5)“Reconfiguration capability” OR “Operational Reconfiguration capability “Reconfiguration Capabilities”	185	595
(6)"continuous improvement capability" OR “continuous improvement capabilities” OR “operational continuous improvement capability” OR “operational continuous improvement capabilities”	2556	7093
(7) “ <i>Embeddeness</i> ”	19.755	46.656
(8)Operational Performance	7898	20688
(1) +(7)+(8)	22	76
(2) +(7)+(8)	14	54
(3) +(7)+(8)	03	17
(4) +(7)+(8)	140	250
(5) +(7)+(8)	16	31
(6) +(7)+(8)	83	146

Fonte: a autora (2018)

APENDICE 2 – QUESTIONÁRIO E OS CONSTRUCTOS

Quadro 8 - Questionário e constructos correspondentes

<p>Operational Capability: "The Ingredient Secret" - Wu et al., 2010</p> <p>Understanding supplier structural Embeddedness A social network perspective - Dong-Young Kim - ano 2014 -</p>	<p>Escala Original Embeddedness Relational Chip</p> <p>We establish strategic partnership with our major supplier</p>	<p>Escala Adptada (Relação entre a Universidade e a Empresa Conveniada)</p> <p>Há uma parceria estratégica entre a Universidade e a empresa</p>	<p><i>Embeddedness</i></p>
		<p>We have a long-term alliance with our major supplier</p>	
		<p>We share technological information with our major supplier</p>	
		<p>We use our major supplier's expertise in product development</p>	
	<p>Our information system facilitates cooperation across functions</p>	<p>Nós usamos a expertise da Universidade para desenvolver nossos produtos</p>	<p><i>Competência de Cooperação</i></p>
		<p>Nossos processos de trabalho junto à Universidade facilitam o trabalho em equipe</p>	
	<p>Our employees are skilled at maintaining healthy relationships with each other to diagnose and solve problems</p>	<p>Os profissionais vindos da Universidade são capazes de manter relacionamentos saudáveis com os demais membros da empresa e são capazes de diagnosticar e resolver problemas</p>	<p><i>Competência de Customização</i></p>
		<p>Os profissionais vindos da Universidade são capazes de desenvolver parcerias com os fornecedores/clientes para criar soluções de melhoria</p>	
	<p>Our equipment has been used in unique ways that differentiate us from competitors</p>	<p>Nossa parceria com a Universidade contribui para diferenciar nossos produtos/serviços dos concorrentes</p>	<p><i>Competência de Customização</i></p>
		<p>Nossa parceria com a Universidade contribui para modificar ou adaptar nossos processos para se adequarem as necessidades dos nossos clientes</p>	
	<p>Our planning systems have been modified and extended to better serve the needs of our customers</p>	<p>Nossa parceria com a Universidade contribui para modificar ou adaptar nosso planejamento para melhor se adequar as necessidades dos clientes</p>	<p><i>Competência de Customização</i></p>
		<p>Nossa parceria com a Universidade contribui para que nossos serviços/produtos sejam considerados únicos no mercado em que atuamos</p>	

	Escala Original Embedness Relational Chip	Escala Adptada (Relação entre a Universidade e a Empresa Conveniada)	
	We continuously standardize production processes	Nossa parceria com a Universidade contribui com a melhoria e organização de nossos processos internos de trabalho	Competência de Inovação Competência de Reconfiguração Competência operacional
	We continuously simplify production processes	Nossa parceria com a Universidade contribui para simplificar nossos processos internos de trabalho	
	We continuously reduce waste and variance	Nossa parceria com a Universidade contribui para reduzirmos os erros/retrabalho em nossos processos internos de trabalho	
	We have learned from past from past success and failure to improve processes continuously	Nossa parceria com a Universidade contribui para melhoramos nosso processo através da aprendizagem, com nosso sucesso e falhas do passado	
	We have created innovations that make our prevailing processes obsolete	Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações	
	We have created innovations that fundamentally change our prevailing processes	Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações permitindo constantes atualizações de nossos serviços/produtos	
	We have created innovations that make our existing expertise in prevailing processes obsolete	Nossa parceria com a Universidade contribui com a criação de inovações permitindo que nosso <i>know-how/expertise</i> se aprimore constantemente	
	We sense/aware of the change of the environment	Nossa parceria com a Universidade contribui para estarmos constantemente atualizados às mudanças do mercado	
	We adopt new and better practices to respond to market change	Nossa parceria com a Universidade contribui para adotarmos novas e melhores práticas/procedimentos para responder às mudanças do mercado	
	We reconfigure (combine or release) resources to respond to market change	Nossa parceria com a Universidade contribui para reorganizarmos nossos recursos (combinando ou retirando) para responder às mudanças de mercado	
	We develop competence and skills to respond to market changes	Nossa parceria com a Universidade contribui para desenvolvemos habilidades e competências para responder às mudanças do mercado	

Fonte: a autora (2018)

Quadro 9 - Questionário e constructo

Em relação aos seus concorrentes nos últimos três anos (2014, 2015, 2016 e 2017), como você avalia sua unidade/empresa referente ao:						Desempenho Operacional	
	Qualidade produto/serviço	1	2	3	4	5	
	Introdução de novos produtos/serviços no mercado	1	2	3	4	5	

Fonte: (SCARPIN, 2016)

APENDICE 3 – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (NÃO É NECESSÁRIA A IDENTIFICAÇÃO)

Estimado (a)

Este questionário faz parte de uma pesquisa para a Universidade Paulista – UNIP e visa obter dados para analisar a relação entre a *Embeddedness*, ou seja, o relacionamento entre a Universidade, e o desenvolvimento das competências operacionais através da parceria público-privada. Maiores informações podem ser adquiridas pelo e-mail anacleta.aninha@gmail.com - Anacleta Rodrigues Lima ou mrs.scarpin@gmail.com - Profa. Dra. Marcia Regina Santiago Scarpin – orientadora do Programa de Pós-Graduação em Administração - UNIP.

Caracterização

Área de atuação da empresa (CNAE):

- Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura
- Indústrias De Transformação: Tipo: _____
- Construção
- Comércio
- Atividades Financeiras, De Seguros E Serviços Relacionados
- Administração Pública, Defesa E Seguridade Social
- Educação
- Saúde Humana E Serviços Sociais
- Outras Atividades De Serviços
- Outros

Tamanho da empresa (da fábrica que você trabalha)

- Micro: com até 19 empregados
- Pequena: de 20 a 99 empregados
- Média: 100 a 499 empregados
- Grande: mais de 500 empregados

Sua empresa pública os resultados financeiros Sim Não Não Sei

Aponte as características que melhor descrevem seu cargo:

presidente diretor gerente supervisor coordenador outros: _____

Em qual departamento:

Produção Logística Finanças Administrativo RH Outros: _____

Tempo de existência da empresa: _____

Tempo de parceria com a universidade: _____

Tempo no cargo (entrevistado): _____

Tempo de atuação neste setor (entrevistado): _____

Tempo de trabalho nesta empresa (entrevistado): _____

1 = Discordo totalmente	2 = Discordo parcialmente	3 = Não concordo e nem discordo	4 = Concordo parcialmente	5 = Concordo totalmente
-------------------------	---------------------------	---------------------------------	---------------------------	-------------------------

Considerando a relação entre a minha empresa e a Universidade:					
1	Nós temos uma parceria estratégica com a Universidade		1	2	3
2	Nós temos uma relação de longa data com a Universidade		4	5	
3	Nós compartilhamos informações tecnológicas com a Universidade		1	2	3
4	Nós usamos o <i>know-how</i> (expertise) da Universidade para nos ajudar a desenvolver nossos produtos/serviços		4	5	
5	Nosso sistema de informação facilita a cooperação das atividades com Universidade		1	2	3
6	Nossos processos e rotinas facilitam o trabalho em equipe com a Universidade		4	5	
7	Nossos relacionamentos com os funcionários/estagiários da Universidade são saudáveis e capazes de diagnosticar e resolver problemas		1	2	3
8	Nosso relacionamento com os funcionários/estagiários da Universidade nos ajudam a promover melhores soluções		4	5	

	Nossa parceria com a Universidade contribui para:	1	2	3	4	5
9	Diferenciar nossos produtos/serviços dos concorrentes	1	2	3	4	5
10	Modificar ou adaptar nossos processos para se adequarem as necessidades dos nossos clientes	1	2	3	4	5
11	Fazer com que nossos serviços/produtos sejam considerados únicos no mercado em que atuamos	1	2	3	4	5
12	Melhorar a organização de nossos processos internos de trabalho	1	2	3	4	5
13	Simplificar nossos processos internos de trabalho	1	2	3	4	5
14	Reducir os erros/retrabalho em nossos processos internos de trabalho	1	2	3	4	5
15	Melhorar nossos processos através da aprendizagem, com nosso sucesso e falhas do passado	1	2	3	4	5
16	Desenvolver inovações	1	2	3	4	5
17	Desenvolver constantes atualizações de nossos serviços/produtos	1	2	3	4	5
18	Aprimorar constantemente nosso <i>know-how</i> expertise	1	2	3	4	5
19	Estarmos constantemente atualizados às mudanças do mercado	1	2	3	4	5
20	Adotarmos novas e melhores práticas/procedimentos para responder às mudanças do mercado	1	2	3	4	5
21	Reorganizarmos nossos recursos (combinando ou retirando) para responder às mudanças de mercado	1	2	3	4	5
22	Desenvolvermos habilidades e competências para responder às mudanças do mercado	1	2	3	4	5

1 = Discordo totalmente	2 = Discordo parcialmente	3 = Não concordo e nem discordo	4 = Concordo parcialmente	5 = Concordo totalmente
Considerando o mercado no qual sua fábrica atua, nos últimos três anos (2014, 2015 e 2016), você acredita que:				
23	Ocorreram grandes mudanças nos modos de produção e/ou prestação de serviços	1	2	3 4 5
24	Ocorreram mudanças frequentes e importantes nos regulamentos governamentais	1	2	3 4 5
25	Ocorreram mudanças frequentes e importantes no número de concorrentes	1	2	3 4 5

1 = muito inferior	2 = um pouco inferior	3 = equivalente	4 = um pouco superior	5 = muito superior
Em relação aos seus concorrentes nos últimos três anos (2014, 2015 e 2016), como você avalia sua unidade/ empresa referente ao:				
26	Qualidade produto/serviço	1	2	3 4 5
27	Introdução de novos produtos/serviços no mercado			

As informações são todas confidenciais. O Sr. (a) deseja receber um relatório setorial, no qual sua empresa poderá ser comparada com a média do setor? Se sim deixe seu e-mail: E-mail _____ obrigada por sua colaboração

APENDICE 3 – LEITURA DE ARTIGOS

Artigo	Autores	Objetivo	Considerações
Antecedents and consequences of supply chain information integration: a resource-based view	Huo, Baofeng; Han, Zhao Jun; Prajogo, Daniel. Supply Chain Management; Bradford Vol. 21, Ed. 6, (2016): 661-677.	Este artigo tem como objetivo investigar os antecedentes da integração da informação da cadeia de suprimentos (SCII) e suas consequências no desempenho da empresa na perspectiva da visão baseada em recursos (RBV).	Os resultados indicam que são relacionados SCR estratégico e internalization de SCT positivamente para externo e interno II. Além disso, SCR estratégico tem uma relação positiva mais forte com externo II que com interno II e internalization de SCT tem uma relação positiva mais forte com interno II que com externo II. Interno II só estão positivamente relacionados para consertar qualidade e externo II só estão positivamente relacionados a eficiência operacional. São relacionadas eficiência operacional e qualidade de serviço positivamente a desempenho financeiro.
The Sequential Relationships among Operational Capabilities and Performance in Service Industry: An Empirical Study*	Cho, Jungeun, 2014	Os elementos da capacidade operacional e obter uma imagem detalhada das relações sequenciais entre as capacidades operacionais e o desempenho dos negócios no setor de hospitalidade. Além disso, tenta provar que a capacidade de oferecer uma experiência de cliente aprimorada constitui uma vantagem competitiva central nas empresas de serviços.	O acúmulo de recursos operacionais no setor de hospitalidade e a experiência do cliente é revelada como sendo a única dimensão das capacidades operacionais que está diretamente ligada ao desempenho do mercado.
Understanding supplier structural Embeddedness: A social network perspective	Dong-Young Kim 2014	Este estudo baseou-se na teoria das redes sociais para examinar empiricamente uma estrutura conceitual que especifica uma relação entre os esforços de uma empresa compradora para entender a configuração estrutural do fornecedor e o desempenho operacional e financeiro. Este estudo também examina como a compreensão da imersão estrutural é transformada em desempenho para uma empresa compradora através da inserção relacional (isto é, a força de uma relação	1) a compreensão da vantagem posicional do fornecedor facilita os benefícios operacionais de uma empresa compradora, mas não leva a um desempenho financeiro; (2) o entendimento da configuração estrutural ajuda a melhorar a reciprocidade e a diádica as trocas entre uma empresa compradora e seu fornecedor e (3) a inserção relacional é um meio pelo qual a percepção e a interpretação da posição estrutural são traduzidas em desempenho operacional.

		diádica).	
--	--	-----------	--

Artigo	Autores	Objetivo	Considerações
Imersão social na Cadeia de Suprimentos e seu Efeito Paradoxal no Desempenho Operacional	Luciano Rossoni, Guilherme Silveira Martins Ricardo Silveira Martins 2014	<p>Analisar os efeitos da imersão relacional e da imersão estrutural no desempenho operacional das firmas, medido em termos de ganhos de produtividade e de qualidade. O objeto de estudo foi a indústria moveleira, com base em seus laços com clientes e fornecedores. Especificamente, analisamos como a imersão relacional – confiança e solidariedade – reforça a imersão estrutural, que foi avaliada a partir do grau de concentração de fornecedores e clientes das firmas.</p>	<p>Nos resultados foi possível identificar que a imersão relacional teve efeitos positivos nos indicadores de desempenho operacional, porém de maneira distinta: ela afeta a qualidade nas relações com clientes e a produtividade nos laços com fornecedores. Identificamos ainda, dois efeitos paradoxais. No primeiro, níveis baixos de imersão relacional com fornecedores geram efeitos negativos da imersão estrutural na produtividade, mas, em níveis mais altos, esses efeitos são positivos. No segundo, a contradição reside no efeito positivo da combinação dos dois tipos de imersão na produtividade, mas negativo na qualidade</p>
Operational Capability: The ingredient Secret	Barbara Flynn, Steven A. Melnyk, Sarah Jinhui Wu	<p>B</p> <p>Foi construído uma definição teórica de operacionais capacidades, com base na literatura de gestão estratégica e gestão de operações, e diferenciar esta construção a partir das construções associadas dos recursos e operacionais práticas, baseando-se na visão baseada em recursos da empresa como a nossa fundação. As capacidades operacionais são distintas, difíceis de imitação, neste artigo, tais competências foram comparadas a realização de um prato em um restaurante, já que cada restaurante tem o seu modo de funcionamento e "segredos" em relação a preparação de um determinado prato</p>	<p>Uma taxonomia de seis capacidades operacionais emergentes é desenvolvida: melhoria operacional, inovação operacional, personalização operacional, cooperação operacional, capacidade de resposta operacional e reconfiguração operacional. Um conjunto de escalas de medição é desenvolvido para medir cada uma das capacidades operacionais e validado usando dois conjuntos de dados diferentes. Isso permite a replicação das propriedades psicométricas das escalas de multi-itens e ajuda a garantir a validade das medidas</p>

Artigo	Autores	Objetivo	Considerações
The effect of supply chain integration on the alignment between corporate competitive capability and supply chain operational capability	Soo Wook Kim (2006)	O objetivo desta pesquisa é identificar a forma da relação interativa entre capacidade competitiva corporativa e capacidade operacional da cadeia de Suprimentos para melhoria de desempenho, e investigar os efeitos da integração da cadeia de suprimentos (CS) em tais relações interativas.	O efeito da interação entre a capacidade competitiva corporativa e a capacidade operacional do CS na melhoria do desempenho torna-se insignificante à medida que o estágio de desenvolvimento da integração do SC aumenta. Em outras palavras, em empresas com um alto nível de integração interna ou integração externa, essa integração substitui o papel do efeito de interação entre a capacidade competitiva corporativa e a capacidade operacional do CS na melhoria do desempenho.
An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: Compensatory or additive?	Sarah Jinhui Wu, Steven A. Melnyk, Morgan Swink (2012)	Objetivo deste artigo é examinar suas diferenças conceituais e explorar como elas são desenvolvidas considerando o potencial de práticas e capacidades serem de natureza compensatória ou aditiva.	Os resultados indicam que os efeitos das práticas operacionais são aditivos para alguns resultados operacionais e compensatórios para outros. No entanto, a natureza combinatória das capacidades operacionais é puramente compensatória
Linking dynamic capabilities, operational capabilities and firm resources to performance	Dangol, Ramesh. Dissertação, 2012.	Objetivo desta dissertação é ampliar a compreensão das capacidades dinâmicas, distinguindo-as das capacidades operacionais e mostrando como elas contribuem para o desempenho da empresa através da renovação das capacidades operacionais e da reconfiguração de recursos.	Um conjunto de escalas de medição é desenvolvido para medir cada uma das capacidades operacionais e validado usando dois conjuntos de dados diferentes. Isso permite a replicação das propriedades psicométricas das escalas de vários itens e ajuda a garantir a validade das medidas resultantes.
A influência dos recursos e das competências operacionais no desempenho da cadeia de suprimentos: Uma análise a partir da Visão Baseada em Recursos e da Visão Relacional entre empresa e fornecedor	Rodrigo Randow et.al(UF ES) Congresso de Engenharia da Produção 2017	O presente estudo tem como objetivo, por meio de análises de natureza qualitativa e quantitativa, identificar os recursos e as competências operacionais que influenciam o desempenho de um grupo de empresas-foco, nos processos de negócios em que os fornecedores estratégicos são envolvidos.	As pesquisas qualitativa e quantitativa forneceram evidências de que, nos segmentos estudados as categorias da visão relacional e das competências operacionais apresentaram influência positiva ante os desempenhos competitivos de entregas, de qualidade, flexibilidade e custo, nesta ordem. Os resultados da pesquisa quantitativa no segmento químico indicaram que as práticas de gestão da qualidade e de desenvolvimento de produtos contribuem significativamente para as competências operacionais. Uma contribuição central da pesquisa foi

			diferenciar construtos de competências operacionais e de recursos.
Artigo	Autores	Objetivo	Considerações
Three-Stage Implementation Model for Supply Chain Collaboration	Stanley E. Fawcett Ph.D. Gregory M. Magnan Ph.D. Matthew W. McCarter B.S. (2008)	As empresas líderes sabem que a colaboração e a criatividade nos relacionamentos da cadeia de suprimentos (SC) são essenciais para a competitividade futura. No entanto, muitas empresas lutam para colaborar de forma eficaz. Essa realidade levanta a questão: "Como os gerentes podem superar os impedimentos culturais e estruturais à colaboração de SC?" Por meio de uma série de entrevistas semiestruturadas e profundas, identificamos as principais práticas e os principais requisitos para uma colaboração bem-sucedida com o SC.	As teorias de contingência e campo de força ajudam a transformar nossas descobertas de estudo de campo em um modelo de três estágios para melhorar a colaboração de SC. O desafio constante de persuadir outros gerentes e empresas a buscar a colaboração do SC destaca a necessidade de uma abordagem comprovada da colaboração do SC.
Supply Chain Management knowledge management capability, and their linkages towards firm performance	Wai Peng Wong, Kuan Yew Wong, (2011)	O objetivo deste artigo é investigar como as práticas de gestão da cadeia de suprimentos e gestão do conhecimento afetam o desempenho da empresa. Este estudo foi realizado na região da Ásia-Pacífico, que não havia sido examinado antes.	Os resultados deste artigo mostraram que a implementação de práticas de SCM irá interagir com os recursos de GC para influenciar o desempenho da empresa.

Construindo O Diálogo Entre Competência, Recursos E Desempenho Organizacional	Bruno Henrique e Rocha Fernandes, Maria Tereza Leme Fleury, John Mills	Este artigo objetiva estudar como os recursos impactam o desempenho organizacional. Partindo da noção de competência como processo de coordenação e mobilização de recursos, utilizou-se o referencial do balanced scorecard (BSC) para mensurar a influência dessa coordenação sobre os indicadores de desempenho nas múltiplas perspectivas do BSC	O primeiro resultado é curioso. Sugere que o nível de competência profissional das pessoas não é muito relevante em URs. Possíveis explicações para tal resultado são: o desenvolvimento de competências apresenta resultados a longo prazo, e a pesquisa coletou e analisou dados no horizonte de um ano, tempo talvez insuficiente para revelar os frutos de tal desenvolvimento;
---	--	--	---

Artigo	Autores	Objetivo	Considerações
Acumulação de Competências Operacionais em Serviços Customizados: Um Estudo Exploratório a Partir da Perspectiva de Desempenho.	Ely Paiva, Rafael Teixeira	Tem por objetivo explorar as relações entre os critérios competitivos de operações em produção de serviços sob uma perspectiva externa à organização, baseada na opinião de clientes de empresas de telecomunicações. O principal argumento é de que o desenvolvimento e aprimoramento dos critérios competitivos têm reflexos na satisfação dos clientes.	Os dados da pesquisa de satisfação do cliente realizada com 243 clientes de serviços personalizados foram utilizados para testar a relação entre os critérios competitivos. A modelagem de equações estruturais foi utilizada para testar a relação entre as variáveis. Os resultados mostram que a qualidade do critério competitivo e o atendimento ao cliente afetam a entrega e a manutenção dos serviços, bem como o tempo de entrega
Análise de Competências Organizacionais Na Internacionalização De Empresas Da Cadeia Coureiro-Calçadista	Fábio Dal-Soto, Ely Laureano Paiva, Yeda Swirski de Souza	O objetivo do estudo é identificar os recursos que essas empresas mobilizam para desenvolver o processo de internacionalização.	Os resultados mostram que a internacionalização dessas empresas está relacionada a uma combinação de recursos como associados a três competências: (a) domínio da tecnologia de processos; (b) capacidade de compreensão do mercado e (c) a capacidade de ingressar em parceiros.
Interpretação dos Mecanismos Internos e Externos Para o Desenvolvimento das Capacidades Operacionais	Alexandre Luis Prim, Ely Laureano Paiva, 2018	Este estudo analisou o impacto de mecanismos internos e externos no processo de desenvolvimento da capacidade operacional. Os mecanismos internos referem-se a um conjunto de recursos operacionais utilizados pelas empresas para melhorar seu desempenho, como processo, prática e tecnologia. Por outro lado, os mecanismos externos consistem em influências de jogadores ou parceiros externos.	Os resultados demonstram que processos, práticas e tecnologia influenciam diretamente as capacidades operacionais; além disso, como efeito de feedback, o desempenho operacional e os fornecedores influenciam positivamente as adaptações sobre eles ao longo do tempo. Este estudo contribui para o avanço da literatura sobre capacidade operacional.
Coevolução e competências operacionais: visão presente e oportunidades de pesquisas futuras.	Ely Laureano Paiva, 2017	Discutir como competências operacionais são desenvolvidas a partir da abordagem de coevolução, que combina aspectos internos e externos como fontes propulsoras para o	A comparação dos quatro níveis dos estágios coevolutivos com os estágios competitivos em operações mostra que em níveis mais avançados há um processo

		desenvolvimento de competências nas empresas	amplo de aprendizado e interação entre os atores envolvidos
Artigo	Autores	Objetivo	Considerações
MEDIATING ROLE OF OPERATIONAL CAPABILITIES BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A PROPOSED THEORETICAL FRAMEWORK	Saad Hassan, 2017	Este estudo preenche a lacuna na literatura, desenvolvendo uma estrutura conceitual que liga o capital intelectual com as capacidades operacionais, uma vez que os traços dessas capacidades são distintos, criam barreira para a intimação e permitem que uma organização tenha um desempenho superior em comparação com seus concorrentes	Este estudo diferencia e destaca a importância das capacidades operacionais em relação a outras capacidades organizacionais. A estrutura proposta leva a uma visão útil, propondo que o capital intelectual e as capacidades operacionais são complementares entre si para melhorar o desempenho das empresas.

Fonte: a autora (2018)