



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



Trabalho de Conclusão de Curso

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, CAPACIDADES DINÂMICAS
E O CONSUMIDOR: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Paulo César de Freitas Lagares

João Monlevade

2023

Paulo César de Freitas Lagares

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, CAPACIDADES DINÂMICAS E O
CONSUMIDOR: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do grau em Engenharia de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

Co-orientadora: Gabriella Baccarini de Carvalho

JOÃO MONLEVADE - MG

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L173g Lagares, Paulo Cesar de Freitas.
Gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e o consumidor
[manuscrito]: um estudo realizado em uma cooperativa de crédito. /
Paulo Cesar de Freitas Lagares. - 2023.
102 f.: il.: tab..

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.
Coorientadora: Gabriella Baccharini de Carvalho.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de
Produção .

1. Conhecimento e aprendizagem. 2. Consumidores. 3. Cooperativas
de crédito. 4. Gestão do conhecimento. 5. Planejamento estratégico. I.
Pereira, Alana Deusilan Sester. II. Carvalho, Gabriella Baccharini de. III.
Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.94

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Paulo César de Freitas Lagares

Gestão do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas e o Consumidor: Um estudo realizado em uma cooperativa de crédito

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 22 de março de 2023.

Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Ma. Gabriella Baccarini de Carvalho - Coordenadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Clarissa Barros da Cruz - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Isabela Carvalho de Moraes - Universidade Federal de Ouro Preto

Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 17/05/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 17/05/2023, às 19:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0527258** e o código CRC **F86CD7B8**.

Dedico este trabalho a Deus, por nortear minha vida. Aos meus pais, Paulo César Lagares e Jane de Freitas, por todo incentivo e aos meus amigos, que tornaram essa trajetória mais leve e me deram forças quando precisei. A todos os professores que tive durante minha caminhada, em especial a minha prezada e querida Prof.a Dra Alana Deusilan Sester Pereira, por todo conhecimento compartilhado. Ao presidente Luiz Inácio Lula da Silva que tornou possível a realização do sonho de me formar em uma universidade pública de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por nortear a minha vida até aqui, por me iluminar em todas as minhas decisões e por ter me dado forças para a realização e conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos os meus familiares por todo apoio necessário nos momentos de dificuldades.

A minha professora orientadora Dra. Alana Deusilan Sester Pereira, por toda dedicação desde o período de Iniciação Científica, perpassando pelas aulas de Teoria das Organizações e Gestão do Conhecimento, disciplinas estas que foram as responsáveis por me fazerem entender e decidir qual a área da Engenharia de Produção desejo trilhar em minha carreira profissional e acadêmica. Alana é peça essencial deste trabalho de conclusão de curso, pois, me acompanhou de forma periódica, me incentivou nos momentos de dificuldades e me deu todo o conhecimento técnico necessário para elaboração de uma pesquisa de qualidade.

A minha co-orientadora Gabriella Baccarini de Carvalho que também me acompanha desde a Iniciação Científica, foi peça fundamental para o resultado deste trabalho compartilhando toda sua experiência da graduação e do mestrado, me deu o suporte técnico necessário para a conclusão deste trabalho.

Aos professores integrantes da comissão julgadora deste trabalho de conclusão de curso, Dra. Isabela Carvalho de Moraes e Dra. Clarissa Barros da Cruz, por aceitarem o convite, pela disponibilidade e desde já, por toda contribuição com o trabalho.

Agradeço também a Cooperativa de Crédito por ter aceitado a realização da minha pesquisa na organização e por todos os seus colaboradores que contribuíram para a minha coleta de dados, foram de suma importância para o resultado final do meu estudo.

Agradeço a todos os meus amigos que fiz durante essa caminhada, por sempre me incentivarem e serem meu ponto de apoio quando eu precisei.

E o meu muito obrigado, a todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indiretamente, com a realização deste trabalho.

“O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”

Peter Senge

RESUMO

O mundo dos negócios tem sido, diretamente, impactado por um ambiente que pressiona as organizações a realizarem mudanças. Nesse sentido, as organizações necessitam ter plena compreensão das variáveis do ambiente, incluindo as necessidades dos clientes, por exemplo. Sendo assim, este estudo busca responder o seguinte questionamento: qual a relação entre os conhecimentos sobre o consumidor e o desenvolvimento de estratégias de ajustamento ao ambiente em uma cooperativa de crédito? O objetivo deste trabalho é analisar como uma cooperativa de crédito utiliza os conhecimentos sobre os consumidores para desenvolver capacidades dinâmicas. A abordagem qualitativa foi escolhida, sendo realizada, a princípio, uma revisão sistemática no formato de Metassíntese para o entendimento da questão de pesquisa. Tal metassíntese analisou 35 artigos e identificou o estreitamento de relacionamento com o cliente e a maximização do uso de tecnologias aliados à Capacidade de Marketing como medidas fundamentais para o maior conhecimento do consumidor e contenção da crise pandêmica. Posteriormente, um estudo de caso foi realizado em uma Cooperativa de Crédito de Minas Gerais. Para tanto, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram: entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta. Assim, o estudo indicou a utilização de 30 práticas de monitoramento do consumidor pela Cooperativa de Crédito em questão, sendo 22 propriamente consideradas práticas de gestão do conhecimento, sendo que a maior parte possui o *Sensing* como microfundamento de capacidade dinâmica envolvido. Este estudo mostra-se importante por contribuir nos âmbitos teórico e prático além da contribuição para os achados de que há relação da gestão do conhecimento sobre os consumidores no desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Palavras-chaves: Gestão do conhecimento. Consumidor. Capacidade dinâmica.

Cooperativa de crédito

ABSTRACT

The business world has been directly impacted by an environment that pressures organizations to make changes. In this sense, organizations need to have a full understanding of environmental variables, including customer needs, for example. Therefore, this study seeks to answer the following question: what is the relationship between knowledge about the consumer and the development of strategies for adjusting to the environment in a credit union? The objective of this work is to analyze how a credit union uses knowledge about consumers to develop dynamic capabilities. The qualitative approach was chosen, being carried out, at first, a systematic review in the format of Metasynthesis for the understanding of the research question. This meta-synthesis analyzed 35 articles and identified the strengthening of customer relationships and the maximization of the use of technologies combined with Marketing Capacity as fundamental measures for greater consumer knowledge and containment of the pandemic crisis. Subsequently, a case study was carried out in a Credit Union in Minas Gerais. For this purpose, the data collection techniques used were: semi-structured interview, document analysis and direct observation. Thus, the study indicated the use of 30 consumer monitoring practices were carried out by the Credit Union in question, 22 of which are properly considered knowledge management practices, most of which have Sensing as a microfoundation of dynamic capacity involved. This study is important for contributing in the theoretical and practical fields, in addition to the contribution to the findings that there is a relationship between knowledge management about consumers and the development of dynamic capabilities.

Keywords: Knowledge management. Consumer. Dynamic capacity. Credit union

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de Entrevistados

24

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento | 17 |
| Quadro 2 - Microfundamentos de Capacidades Dinâmicas | 20 |
| Quadro 3 - Conhecimentos revelados pelas práticas de monitoramento do consumidor | 37 |
| Quadro 4 - Prática de <i>Reconfiguring</i> | 45 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------------|--|
| CC | Consumidor Conhecedor |
| CMD | Capacidade de <i>Marketing</i> Dinâmico |
| GC | Gestão do Conhecimento |
| HC | Heterogeneidade do Cliente |
| MPME's | Micro, Pequenas e Médias Empresas |
| PME's | Pequenas e Médias Empresas |
| SBGC | Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento |
| TCD | Teoria das Capacidades Dinâmicas |
| VBR | Visão Baseada em Recursos |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 Objetivo Geral..... | 15 |
| 1.2 Objetivos Específicos..... | 15 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA..... | 16 |
| 2.1. Gestão do Conhecimento..... | 16 |
| 2.2. Capacidades Dinâmicas..... | 19 |
| 2.3. Comportamento do Consumidor..... | 20 |
| 2.4. Cooperativismo de Crédito..... | 21 |
| 3. METODOLOGIA..... | 22 |
| 3.1. Classificação da Pesquisa..... | 22 |
| 3.2. Técnicas de Coleta de Dados..... | 23 |
| 3.3. Técnicas de Análise de Dados..... | 25 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 27 |
| 4.1. Conhecimentos, Capacidades Dinâmicas e o Consumidor: uma abordagem da Literatura..... | 27 |
| 4.1.1. Metateoria..... | 27 |
| 4.1.2. Metamétodo..... | 29 |
| 4.1.3. Metanálise dos dados qualitativos..... | 31 |
| 4.2. Práticas de monitoramento dos consumidores e dos conhecimentos revelados por estas que suscitam em decisões estratégicas no caso selecionado..... | 33 |
| 4.2.1 Práticas de monitoramento do consumidor..... | 33 |
| 4.2.2. Decisões estratégicas suscitadas pelos conhecimentos dos consumidores..... | 37 |
| 4.3. Relação entre a aplicação dos conhecimentos sobre os consumidores e a formação de Capacidades Dinâmicas..... | 43 |
| 5. CONCLUSÕES..... | 47 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 49 |
| 7.APÊNDICES..... | 54 |

1. INTRODUÇÃO

Os trabalhos de Grant (1991) e Zollo e Winter (2002) destacam o conhecimento como o principal elemento que contribui na criação das capacidades organizacionais e complementam que, em busca de resultados sustentáveis, as organizações tornam-se dependentes do conhecimento e da aprendizagem para o desenvolvimento destas capacidades. Nesse sentido, embora intangível, o conhecimento organizacional é considerado atualmente, um ativo intelectual gerador de vantagem competitiva (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Porém, além do conhecimento aprofundado do ambiente em que a organização está inserida, é necessário conhecer os padrões de comportamento dos usuários para que seja possível traçar estratégias que agreguem valor ao seu produto/serviço, uma vez que, segundo Kotler e Keller (2010), identificar as questões chaves que norteiam o comportamento do usuário pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

O mundo dos negócios tem sido, diretamente, impactado por um ambiente que pressiona as organizações a realizarem mudanças. Tais mudanças podem ser ocasionadas por diversas crises, como a da pandemia de COVID-19, que veio como qualquer outro desastre natural, encontrando pessoas e organizações despreparadas (BRATIANU; BEJINARU, 2020). Nesse sentido, as organizações necessitam ter plena compreensão das variáveis do ambiente, incluindo as necessidades dos clientes e práticas dos concorrentes, bem como da atuação das demais forças sobre a organização, tais como fornecedores, legislações, tecnologias e parceiros. Dessa maneira, é possível desenvolver processos e rotinas que atendam às oportunidades e demandas impostas pelos fatores do ambiente externo (ALSOS *et al.*, 2007; HARRELD; O'REILLY III; TUSHMAN, 2007; TEECE, 2007).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a “Capacidade Dinâmica” é vista como emergente e potencial evidência para as empresas entenderem as novas fontes de construção de vantagens competitivas, sendo apontada como uma abordagem promissora tanto para o futuro tecnológico quanto para o potencial de pesquisa aplicado às questões estratégicas das organizações.

Ainda, de acordo com Teece (2007), para que uma organização possa reconhecer oportunidades, ela precisa, em parte, das habilidades do indivíduo além do conhecimento da organização (à qual o indivíduo faz parte) sobre as necessidades dos consumidores em relação às soluções existentes e futuras. Para isso, é essencial o acúmulo, filtragem e a interpretação das informações relacionadas aos clientes, da varredura e monitoramento de desenvolvimentos tecnológicos além da avaliação de necessidades (TEECE, 2007).

Sendo assim, ao passo que as organizações comerciais são capazes de estabelecer oportunidades tecnológicas por meio do engajamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e da investigação de tecnologias concorrentes, concomitantemente, elas aprendem sobre as exigências dos clientes e obtêm assim, maior número de oportunidades de comercialização (TEECE, 2007). Diante disso, destaca-se a importância da identificação de conhecimentos específicos sobre o consumidor para desenvolvimento de capacidades dinâmicas já que, segundo Teece (2007), muitas das vezes, os clientes, antes de qualquer outro interessado, são os primeiros a detectarem potencial aplicação de novas tecnologias sendo capazes de até mesmo, rudimentarem atividades de desenvolvimento de produtos.

Para contextualização, buscou-se na literatura, estudos acerca do conhecimento sobre o consumidor e suas abordagens no que tange à utilização destes para a adaptação das organizações ao seu meio. Levando em conta as estratégias relacionadas à sustentabilidade das indústrias alimentícias analisadas, Gruchmann *et al.* (2021) consideram que o conhecimento multifuncional de setores como Vendas, *Marketing*, Compras e Recursos Humanos, podem se combinar para conseguirem antecipar potenciais riscos e interesses dos *stakeholders*. Zacharias *et al.* (2019) apresentam um método baseado em *User Stories*, formado por meio de conversas com o usuário, para obtenção de informações dos consumidores visando auxiliar no desenvolvimento de um *software*. Já o estudo de Purnomo *et al.* (2019) possui foco em entender como os consumidores conhecedores (CC's) de café influenciam as cafeterias de origem única no desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas para desenharem um consumo mais sustentável de café. Por fim, Cautela, Simoni e Moran (2022) consideram importante o envolvimento ativo dos usuários pressupondo práticas e ferramentas que os envolvam em diferentes fases do processo de *design* possibilitando, por meio desta relação, o acúmulo e disponibilização do conhecimento obtido para a construção de capacidades dinâmicas.

Contudo, nesta busca, foi constatado um grande foco dos trabalhos referentes à crise sanitária iniciada em 2020 devido “à pandemia de Covid-19”. Por isso, a realização de um estudo empírico com o intuito de apresentar os conhecimentos estratégicos que são utilizados por uma determinada organização para sobreviver no mercado, independente da pandemia, pode atenuar essa tendência e trazer novos resultados para a Literatura de gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas.

Sendo assim, buscou-se para o estudo empírico um tipo de organização tradicional, que fosse minimamente sensível aos efeitos da pandemia de 2020. Para Menezes e Lajus (2015), a cooperação é identificada desde a pré-história por grupos indígenas e antigas civilizações. Ainda, em especial o cooperativismo de crédito, os princípios de cooperação

permanecem, mesmo que a proporção de quanto maior a profissionalização e capacitação da gestão, melhores serão os resultados (MENEZES; LAJUS, 2015).

Assim, a partir de tais reflexões, este estudo busca responder o seguinte questionamento: qual a relação entre os conhecimentos sobre o consumidor e o desenvolvimento de estratégias de ajustamento ao ambiente em uma cooperativa de crédito?

Neste contexto, este trabalho mostra-se importante por contribuir nos âmbitos teórico e prático. As contribuições teóricas são: (i) possibilita o diálogo de autores de capacidades dinâmicas, comportamento do consumidor e de gestão do conhecimento, em perspectiva processual; (ii) acrescenta à teoria de capacidades dinâmicas a reflexão de que os conhecimentos sobre o consumidor contribuem, efetivamente, para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, se sistematizados, monitorados e constantemente atualizados; (iii) possibilita a identificação e operacionalização de informações e sua transformação em processos efetivos de aprendizagem.

Além disso, estas contribuições são pautadas nos achados de que há relação da gestão do conhecimento sobre os consumidores no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Nieves, Quintana e Osorio (2016) confirmam como o nível mais elevado de conhecimento coletivo melhora a capacidade da organização de alterar sua base de recursos para construir novos recursos e capacidades. Reijssen *et al.* (2015) afirmam que a adoção de políticas formais de gestão do conhecimento tem mais impacto sobre as capacidades dinâmicas de uma organização do que a disponibilidade de capital social, por exemplo. E Sher e Lee (2004) sugeriram que a gestão do conhecimento endógeno e exógeno, por meio de aplicações de TI, melhora significativamente as capacidades dinâmicas; dentre outras contribuições de outros autores.

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

Para análise de tais contribuições empresariais, a escolha por uma cooperativa de crédito, como organização a ser analisada em seu contexto real, justifica-se pelo impacto socioeconômico advindo desse tipo de organização para com a região onde está inserida, bem como pela atribuição singular de seus cooperados alternando entre os papéis de “cliente” e “dono” do negócio. Em seu estudo bibliográfico documental, Gregorini (2019) destaca a participação dos cooperados em reuniões e assembleias dispendo do poder de voto independente da cota de participação no capital social. Além do mais, as cooperativas de crédito podem ser vistas como investimentos realizados pelos próprios cidadãos, os quais financiam iniciativas empresariais que geram empregos e renda à população, contribuindo assim, para o aumento significativo de cooperados e fazendo com que haja desenvolvimento local de forma sustentável (GREGORINI, 2019).

O trabalho é subdividido em cinco partes: além desta Introdução ao tema, será apresentada a Revisão de Literatura buscando dar embasamento teórico para o estudo, em seguida a Metodologia que descreve as estratégias utilizadas para a realização da pesquisa, além da Apresentação e Análise dos Dados visando a explanação dos resultados advindos da análise de dados coletados. Por fim, as Conclusões buscarão dar a resposta final ao leitor sobre o questionamento que impulsionou esta pesquisa.

1.1 Objetivo Geral

Analisar como uma cooperativa de crédito utiliza os conhecimentos sobre os consumidores para desenvolver capacidades dinâmicas.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar, na literatura, a relação entre os conhecimentos sobre o consumidor sob a ótica das teorias de Gestão do Conhecimento, Capacidade Dinâmica e de Comportamento do Consumidor;
- Identificar as práticas de monitoramento dos consumidores e dos conhecimentos revelados por estas que suscitam em decisões estratégicas no caso selecionado;
- Analisar a relação da aplicação dos conhecimentos sobre os consumidores com a formação de capacidades dinâmicas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A presente seção aborda os conceitos-chave que foram necessários para o desenvolvimento e construção do presente trabalho.

2.1. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser compreendida como um campo interdisciplinar que vem se desenvolvendo pela perspectiva das organizações e possuindo como objetivo o interesse organizacional (LEITE, 2006). Em concordância a isso, Murray (2005) entende a GC como a transformação de bens intelectuais, como informações registradas e o talento dos trabalhadores, em novos valores e aumento da produtividade. Já Davenport e Prusak (1998) vêem a gestão do conhecimento como instrumento de codificação de conhecimento existente e disponível na organização para torná-lo acessível e contribuir para o desempenho do trabalhador.

O conhecimento organizacional é um ativo que, mesmo sendo intangível, gera vantagem competitiva às organizações (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Da mesma forma, Freire e Spanhol (2014) consideram o conhecimento como um importante fator de produção para áreas de tecnologia e informação, que o tem como matéria-prima dos seus produtos. Para analisar este conhecimento organizacional, existem três dimensões: 1) Abordagem de Personalização, que encara o conhecimento organizacional como processo dando ênfase na comunicação do conhecimento de pessoa para pessoa; 2) Abordagem de Codificação, onde o conhecimento é entendido como produto pautado no gerenciamento de conhecimentos explicitados e documentados (FREIRE; SPANHOL, 2014); e 3) Abordagem como processo e produto, que engloba todo o fluxo dos processos organizacionais (compartilhamento, criação, codificação, disseminação armazenamento, recuperação e reutilização do conhecimento) como área de ação (FREIRE; SPANHOL, *apud* PACHECO *et al.*, 2010).

Para Gonzalez e Martins (2017), o conhecimento é desenvolvido por meio de um ciclo evolutivo (dados – informação – realização – ação/reflexão – sabedoria), sendo necessário que as organizações se preparem internamente para que o conhecimento possa circular entre os indivíduos e seja utilizado em ações que gerem resultados de aperfeiçoamentos. Partindo desse pressuposto, os autores elucidam o processo de gestão do conhecimento como sendo originado do indivíduo e retido em memória organizacional, composto pelas fases de A) Aquisição, B) Armazenamento, C) Distribuição e D) Utilização do conhecimento.

A fase de Aquisição consiste na criação de conhecimento dentro da organização por meio de processo de aprendizagem e também na geração de conhecimento externo, originado

da ação colaborativa com outras organizações; o estágio de Armazenamento envolve as informações utilizadas para tomadas de decisões e armazenadas acerca do histórico da organização; a Distribuição parte do pressuposto de que apenas possuir o conhecimento não é o suficiente e, por isso, o processo de distribuição do conhecimento é baseado em três aspectos: a troca de experiências entre indivíduos via contato social, compartilhamento de conhecimento via comunidades de práticas e distribuição de conhecimento explícito sustentado pela área de Tecnologia da Informação (TI); e por fim, a Utilização do conhecimento indica o conhecimento como suporte para desenvolvimento de novos conhecimentos a partir de integração, inovação, criação e extensão da base de conhecimento existente além de sua utilização para tomar decisões (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Para Leite (2006), as tecnologias, técnicas e práticas de lidar com conhecimento e a maneira de alcançar o máximo aproveitamento e reaproveitamento do mesmo são as preocupações centrais da gestão do conhecimento. Nesse sentido, a GC junto às suas respectivas práticas viabiliza importantes mecanismos para gerenciamento desse recurso estratégico (BILESSIMO, 2017). Diante disso, a prática de GC é definida como uma ferramenta de preservação do capital intelectual da organização ao transformar informação em conhecimento de forma que toda a organização se integre e o progresso aconteça de forma contínua. (DE LEMOS *et al.*, 2018).

Com o objetivo de explicitar algumas das mais de 32 práticas de gestão do conhecimento presentes na Literatura (ALMEIDA; PEREIRA; MACIEIRA, 2021), o Quadro 1 expõe o nome e o conceito de cada prática.

QUADRO 1 - Práticas De Gestão Do Conhecimento

| Práticas | Conceitos |
|---|---|
| Gestão de Conteúdo (BATISTA <i>et al.</i> , 2005) | Envolve pesquisa contínua de conteúdos, como meio de selecionar, capturar, classificar, indexar, registrar e depurar informações. |
| Aprendizagem Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002) | Criação de estruturas coletivas de referência, mudanças na base de conhecimento e aumento da capacidade de resolver problemas. |
| <i>Benchmarking</i> (SPENDOLINI, 1994) | Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outras empresas. |
| <i>Coaching</i> (OLIVEIRA, 2018) | Aconselhamento e consultoria liderada pelo treinador, visando o desenvolvimento pessoal e profissional. |
| Comunicação Institucional (REGO, 1986) | Reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas. |

| | |
|--|---|
| Comunidades de Prática (TERRA, 2005) | Complemento às estruturas formais que prosperam em organizações onde há um estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores. |
| Educação Corporativa (BATISTA <i>et al.</i> , 2005) | Atualização uniforme em todas as áreas a partir da educação continuada, por meio de sistemas de ensino a distância, universidade corporativa, etc. |
| Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) | Modo de planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências organizacionais. |
| Gestão de Marcas e Patente (KOTLER, 2000) | Identifica as criações próprias das organizações, por meio de nomes, símbolos, desenhos, etc. Garante vantagem competitiva e diferenciação. |
| Gestão de Relacionamento com Clientes (SWIFT, 2001; COELHO <i>et al.</i> , 2014) | Comunicações significativas para alavancar as compras, lucratividade, retenção e lealdade de clientes. Forma de monitorar o ambiente externo, que visa identificar oportunidades de mercado. |
| Inteligência Competitiva (SWIFT, 2001; GOMES e BRAGA, 2004) | Conhecimento prévio das necessidades dos clientes e dos planos dos concorrentes. Ou seja, antecipar ameaças e identificar oportunidades para auxiliar na tomada de decisão. |
| Universidades Corporativas (ALPERSTEDT, 2001) | Oferecem cursos valendo créditos, possuem corpo docente e podem não se restringir apenas ao atendimento dos funcionários. |
| <i>Business Intelligence</i> (PRIMAK, 2008) | Processo que auxilia na tomada de decisões e gera informações, através da coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de dados. |
| Lições Aprendidas (PROBST <i>et al.</i> , 2002) | Visa aprender com os sucessos e erros das experiências nos projetos anteriores, são a essência do conhecimento tácito. |
| Mapeamento de Conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1999) | Retrato daquilo que existe dentro da organização e sua localização. |
| Mapeamento de Processos (CHIAVENATO, 1995; COELHO <i>et al.</i> , 2014). | Visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos empresariais. Mapeia cadeias de valor, processos críticos, redes de operações e o caminho das atividades que geram o serviço ou produto. |
| Melhores Práticas (BATISTA <i>et al.</i> , 2005) | Procedimentos validados para realização de tarefas ou solução de problemas, que devem ser identificados, documentados e difundidos. |
| Memória Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002) | Sistema de habilidades e conhecimentos que armazena experiências e percepções para serem consultadas. É o que possibilita os aprendizados. |
| <i>Mentoring</i> (OLIVEIRA, 2018) | Orientação profissional e pessoal pelo mentor experiente e com conhecimento teórico, para desenvolver habilidades específicas. |

| | |
|--|--|
| Normalização e Padronização (SILVA, 1995) | Redução da variedade de produtos. Institui a fácil comunicação entre clientes e fornecedores, eliminando barreiras técnicas e comerciais. |
| Portais Corporativos (TERRA, 2005) | São instrumentos fundamentais para compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações. |
| Gestão Eletrônica de Documentos (BATISTA <i>et al.</i> , 2005) | Utilizam-se aplicativos de controle de emissão, edição, arquivamento, descarte e outras ações relacionadas aos documentos organizacionais. |
| Gestão do Capital Humano (COELHO <i>et al.</i> , 2014) | Facilita o mapeamento das competências já existentes ou não. Gera contexto capacitante para criação e transmissão do conhecimento. |

Fonte: Almeida, Pereira e Macieira (2021)

Algumas dessas práticas serão mencionadas na seção 3 como resultados da pesquisa realizada na Cooperativa de Crédito.

2.2. Capacidades Dinâmicas

Na busca pela relação entre GC e Capacidades Dinâmicas é preciso, também, entender o significado do segundo termo. “Capacidade Dinâmica” é definida por Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 8) como sendo: “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. Buscando conceituar e explicar a escolha pela Teoria de Capacidades Dinâmicas (TCD) como tema central de pesquisa, Nayal, Pandey e Paul (2022) mencionam a crítica de vários autores a respeito da Visão Baseada em Recursos (VBR) pela não consideração do ambiente externo na utilização de recursos pelas organizações. Por conta disso, os autores citam o trabalho que vários outros autores tiveram para lidar com essa lacuna até resultar na denominada Capacidade Dinâmica, a qual considera o ambiente externo como fonte de competências para adquirir e implantar recursos. Dessa forma, Nayal, Pandey e Paul (2022) consideram a TCD a teoria mais evoluída da VBR.

Para tanto, a literatura a respeito de inovação, estratégia e organização além da literatura de capacidades dinâmicas, identificou processos e rotinas reconhecidos como “Microfundamentos de Capacidades Dinâmicas” (TEECE, 2007). Três microfundamentos são apresentados na obra de Teece (2007): (i) *Sensing*: detecção, baseado na capacidade de identificar oportunidades e entender novas tendências; (ii) *Seizing*: apreensão que engloba a exploração das oportunidades detectadas de modo a recombinar tecnologias, recursos e conhecimentos; e (iii) *Reconfiguring*: reconfiguração em que requer a habilidade de construir novas competências organizacionais. O autor, ainda, complementa que apreensão e reconfiguração são capacidades

difíceis de se desenvolver e implementar (TEECE, 2007).

O Quadro 2 ilustra, de acordo com Teece (2007), os microfundamentos de capacidades dinâmicas descrevendo as ações necessárias para a prática além das atividades envolvidas em cada um dos fundamentos.

QUADRO 2: Microfundamentos De Capacidades Dinâmicas

| Microfundamento | Comandos de Ação | Atividades Envolvidas |
|----------------------|---|--|
| <i>Sensing</i> | <ul style="list-style-type: none">● Explorar;● Criar;● Identificar;● Aprender. | <ul style="list-style-type: none">● Pesquisa de Mercado;● Avaliação das necessidades dos clientes;● Interpretação de notícias. |
| <i>Seizing</i> | <ul style="list-style-type: none">● Tratar;● Manter ou melhorar. | <ul style="list-style-type: none">● Atividades de desenvolvimento;● Atividades de comercialização;● Elaboração de estratégias de investimento. |
| <i>Reconfiguring</i> | <ul style="list-style-type: none">● Recombinar;● Reconfigurar. | <ul style="list-style-type: none">● Renovação de rotinas (procedimentos);● Redesenho do modelo de negócios;● Descentralização hierárquica. |

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Teece (2007)

2.3. Comportamento do Consumidor

Após o embasamento da pesquisa em Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas, esta é a seção responsável pela análise da Literatura quanto ao comportamento do consumidor. De acordo com Da Silva, Domingues e Biazon (2020), o comportamento do consumidor refere-se ao ato de comprar um produto ou serviço para si mesmo ou para outras pessoas, com a intenção de satisfazer alguma necessidade, modificar ou trocar algo. As empresas estão, crescentemente, direcionadas para o cliente e em busca pela compreensão de suas necessidades para satisfazer o consumidor (BINOTTO *et al.*, 2014). À vista disso, para obter sucesso em estratégias de enfrentamento a crises, o estreitamento relacional entre organização e consumidor é fator de suma importância. Soma-se a isso as inúmeras influências que levam o consumidor a adquirir certo produto ou serviço, em que cada um possui necessidades e desejos diferentes (DA SILVA; DOMINGUES; BIAZON, 2020), o que demonstra a complexidade de análise da conduta do consumidor.

Para enfrentamento deste desafio, é necessário monitorar as atitudes de compras dos consumidores. Um exemplo disso é a percepção da crescente demanda por cafés especiais de alta qualidade por pessoas denominadas “conhecedores de café” devido ao interesse especial pela bebida (PURNOMO *et al.*, 2019). De acordo com Da Silva, Domingues e Biazon

(2020), há diversos fatores que interferem e impactam no processo de compra do consumidor, sendo preciso que os colaboradores tenham um olhar diferenciado para entendimento de cada situação e de cada fator relacionado ao processo de compra. Em conclusão de seu estudo de caso, Binotto *et al.*, (2014) expõem os fatores que mais influenciam os consumidores de uma cooperativa agrícola estudada, sendo a família, o ambiente físico, a cultura, o propósito de compra e a classe social os principais fatores externos, enquanto a motivação e as atitudes referentes ao conhecimento do produto como os fatores internos preponderantes.

2.4. Cooperativismo de Crédito

E visando estudar os fatores que influenciam na compra do consumidor, o Cooperativismo de Crédito foi o segmento escolhido para esta pesquisa. A cooperação não é recente visto que ela existe desde a pré-história podendo ser verificada entre grupos indígenas e antigas civilizações (MENEZES; LAJUS, 2015). Para Gregorini (2019), o cooperativismo compreende-se como uma forma de organização social com o objetivo de construir uma sociedade mais justa ao proporcionar ganho e renda, tendo como características a ajuda mútua, equilibrando custos, despesas e ganhos, possibilitando a utilização do fator econômico como meio para conquistar objetivos sociais. Já Santos (2021), explana o objetivo de promover aos associados, os produtos e serviços que trazem benefícios para seus usuários visando competir com outras instituições financeiras. O indivíduo que se associa a uma cooperativa de crédito, organização baseada na troca mútua entre cooperativa e associado, é chamado de cooperado (SANTOS, 2021).

No cooperativismo, a cooperação, o preço justo e a distribuição mais igualitária dos resultados são aspectos importantes para o desenvolvimento social (MENEZES; LAJUS, 2015). Ademais, menor custo do capital em relação ao sistema bancário, caráter social ao invés do privado, além das aplicações de recursos na própria comunidade, são características fundamentais das cooperativas de crédito para o desenvolvimento de regiões carentes (JACQUES; GONÇALVES, 2016). Segundo Menezes e Lajus (2015), numa cooperativa de crédito, mesmo que os objetivos de produção e coordenação existem, quanto maior a profissionalização e capacitação da gestão, melhores serão os resultados, os princípios não são abandonados.

3. METODOLOGIA

Nesta seção ocorrerá a descrição das estratégias utilizadas para realização da pesquisa, apresentação dos critérios utilizados bem como sua classificação.

3.1. Classificação da Pesquisa

Quanto à forma de abordar o tema central deste trabalho, a abordagem qualitativa se apresenta como sendo a ideal. Isso se deve ao fato desta abordagem considerar a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, em que o ambiente natural estudado é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador se torna instrumento-chave (TURRIONI; MELLO, 2012). Visando possuir um panorama geral do assunto que possibilite a interpretação fiel de seus resultados, foi desenvolvida uma revisão sistemática (conforme Apêndice B) e elaborada em formato de uma Metassíntese com 35 artigos que abordaram as temáticas dos conhecimentos do consumidor e capacidades dinâmicas, contribuindo assim, para o entendimento da questão de pesquisa tratada neste trabalho.

Para elaborar a Metassíntese, foi realizada uma busca bibliográfica na base de dados Scopus entre maio e junho de 2022, utilizando os termos: “*Dynamic capability*” OU “*dynamic capabilities*” E “*consumer*” OU “*consumption*” OU “*user*”, sendo considerados na busca os títulos, resumos e palavras-chave. Os critérios de inclusão foram os seguintes: 1) Artigos em inglês ou português; 2) Publicações entre janeiro de 2017 a junho de 2022. Já os critérios de exclusão foram: 1) Outras formatações que não artigos originais; 2) Inexistência de resumo nas bases de dados selecionadas; 3) Áreas de Estudo que não sejam coerentes com as áreas afins à Gestão do Conhecimento tais como a Administração e Engenharia de Produção; e 4) Pertinência do artigo ao escopo do estudo, baseado em títulos e resumos. Enfim, após análise de títulos e resumos, foram selecionados 35 artigos que, posteriormente, foram lidos na íntegra visando dar sequência à metodologia de estudo.

A escolha por essa metodologia se deu por ser uma ferramenta de integração das partes de estudos realizados separadamente sobre determinado tema ou área. Portanto, todos os artigos estudados foram analisados e sistematizados em uma planilha em três colunas: Metateoria, Metamétodo e Metanálise (de acordo com o Apêndice C). Miccas e Batista (2014) manifestam que tal integração ultrapassa a soma das informações dispersas, já que oferece, também, uma nova interpretação que é inalcançável em relatórios primários, uma vez que os artigos se tornaram uma única amostra.

Tal metassíntese expôs a falta de explicitação de quais foram os conhecimentos utilizados pelas organizações, fazendo com que surgisse a necessidade da realização de uma pesquisa empírica para evidenciar os conhecimentos estratégicos das organizações para

sobreviverem à competitividade imposta pelo mercado. Diante disso, o estudo de caso foi o método escolhido com o objetivo de conhecer de forma profunda, ampla e detalhada o objeto de estudo (TURRIONI; MELLO, 2012).

Para tanto, esta parte empírica ocorreu por meio do estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito do estado de Minas Gerais. A escolha se deve pela oportunidade do pesquisador vivenciar, pessoalmente, o evento analisado, buscando uma melhor compreensão e visando entender as ações no contexto da situação observada (PROENÇA, 2007); e, além do mais, tal Cooperativa destaca-se no cenário cooperativista mineiro, por exemplo, pelo expressivo crescimento do número de cooperados em 2017, com 29,1% (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2018) e por ser reconhecida pelos seus 21 anos de história com atuação em 32 cidades do estado de Minas Gerais (SITE DA PRÓPRIA COOPERATIVA, 2023).

Vale, ainda, destacar, que segundo os autores Turrioni e Mello (2012), este estudo caracteriza-se, especificamente, por uma pesquisa exploratória por buscar maior familiaridade com a questão, visando explicitá-la ou a construir hipóteses, e por isso, envolve o levantamento bibliográfico além de entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema da pesquisa.

3.2. Técnicas de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi utilizada a estratégia de triangulação. Considerada como importante para a pesquisa científica, ela utiliza de diferentes fontes de dados, datas, locais, pessoas e grupos, conseguindo assim, uma descrição mais detalhada do fenômeno estudado (NIEROTKA, MONTEIRO; DA SILVA, 2019). Para isso, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: Entrevistas, Análise Documental e Observação.

A entrevista trata-se de uma conversação face a face realizada de forma sistemática com finalidade de coletar informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema (TURRIONI; MELLO, 2012). Assim, foram entrevistados os gerentes/supervisores dos setores de Crédito, Investimentos, *Marketing*, Produtos, Relacionamento com o Associado, Conselho de Administração, além da Agência Matriz, totalizando em sete entrevistados, conforme roteiro apresentado no Apêndice A.

No que se refere à seleção da área de *Marketing*, conforme Ribeiro (2020), justifica-se pela sua tendência em compreender as necessidades e expectativas dos consumidores bem como se adaptar às mudanças de mercado. Também, a gestão de produtos em cenários econômicos instáveis demonstra ser uma das funções mais importantes de enfrentamento aos desafios (MASSON, 2016), por isso, os setores de Crédito, Produtos e Investimentos

tornam-se essenciais para este estudo já que são as três áreas responsáveis pela comercialização de diferentes tipos de produtos da Cooperativa. Em relação ao setor de Relacionamento com o Associado, este é um dos escolhidos pois, segundo Alcântara (2021), o processo de relacionamento com o cliente tende a ser estudado e gerenciado já que sem esse estudo as organizações podem se distanciar e gerar insatisfação dos seus clientes. Já a escolha pelo Conselho de Administração, fundamenta-se na necessidade que a gestão administrativa de toda organização possui, para a busca contínua da satisfação do cliente, perpassando pela antecipação às mudanças para obter vantagens competitivas (RIBEIRO, 2020). Por fim, visando entender a percepção dos colaboradores da “linha de frente”, foi entrevistada a gerente da agência Matriz.

Quanto à quantidade de colaboradores entrevistados, foi utilizada a estratégia da saturação. Ao se tratar de pesquisas qualitativas, a identificação da saturação é um critério determinante para a interrupção da coleta de dados e definição do tamanho da amostra (NASCIMENTO *et al.*, 2018). De acordo com Fontanella, Ricas e Turatto (2008), nesta ferramenta conceitual, o fechamento amostral acontece quando informações fornecidas por novos participantes da pesquisa passam a não contribuir de forma significativa para o material já coletado, por isso, tal método será utilizado para delimitar a amostra de dados do estudo. O período da coleta de dados iniciou-se no dia 28 de dezembro de 2022 e se encerrou no dia 25 de janeiro de 2023. Nesse sentido, participaram seis dos onze gerentes presentes na unidade administrativa da Cooperativa, aliado à gerente da agência matriz. As entrevistas aconteceram de forma presencial na sala do próprio entrevistado ou em salas de reunião da cooperativa e gravadas por telefone. Posteriormente, o áudio de cada entrevista foi transcrito por meio da plataforma online para transcrição de áudio e legendagem chamado “Reshape” para que a análise dos dados pudesse ser realizada. A saturação foi identificada pelo autor devido a repetição de grande parte das informações e práticas citadas pelos sete gerentes. A seguir a Tabela 1 apresenta a função dos sete entrevistados, bem como seus respectivos códigos e tempo de entrevista:

TABELA 1- Relação De Entrevistados

| Código | Função | Duração da Entrevista (horas:minutos:segundos) |
|---------------|---|---|
| E1 | Gerente de Produtos | 00:26:54 |
| E2 | Gerente de Relacionamento com o Associado | 00:42:04 |
| E3 | Supervisor(a) de <i>Marketing</i> | 00:30:20 |
| E4 | Gerente de Crédito | 00:31:02 |

| | | |
|----|---|----------|
| E5 | Presidente do Conselho de Administração | 00:24:51 |
| E6 | Gerente de Agência | 00:29:14 |
| E7 | Gerente de Investimento | 00:33:14 |

Fonte - Elaborado pelo autor

Quanto à análise documental, a partir dela a pesquisa pode ser desenvolvida por várias fontes, de diferentes documentos, não sendo necessariamente textos escritos, podendo incluir leis, fotos, vídeos, jornais, dentre outros (LIMA JUNIOR *et al.*, 2021). Foram analisados, o formulário da Pesquisa de Satisfação realizada em 2022, o e-mail com envio do tratamento dos dados da pesquisa de satisfação juntamente com as demandas a serem tratadas para os setores envolvidos, as redes sociais, além do Sistema de Informação da Cooperativa (*software* gerenciador das operações de rotinas diárias bem como os principais relatórios de monitoramento dos consumidores emitidos por ele.

Já a observação, Turrioni e Mello (2012) a definem como uma tática que utiliza os sentidos para conseguir informações, consistindo não apenas em ver e ouvir, como também, examinar fatos e fenômenos. Neste caso, foi utilizada a Observação Participante que segue três etapas fundamentais: i) inserção do pesquisador ao grupo social estudado; ii) visão do objeto de estudo por meio de análise de documentos, identificação de pessoas-chave e registro dos dados coletados no diário de campo; iii) sistematização e organização dos dados (QUEIROZ *et al.*, 2007). Para isso, foram observados, no mesmo período de realização das entrevistas, os processos, procedimentos, práticas e documentos oficiais citados nas entrevistas e considerados como fundamentais para a pesquisa, além de examinar a interação entre as pessoas-chave e os setores incluídos na pesquisa, com o objetivo de integrar e confrontar as informações ouvidas em entrevista, com o que foi contemplado em demonstração prática.

3.3. Técnicas de Análise de Dados

Para superar o possível problema de subjetividade em pesquisas qualitativas, De Souza e Dos Santos (2020) acreditam que o pesquisador tenta reconhecer e confrontar suas próprias opiniões, preconceitos e encontrar o modo de como lidar com eles. Para isso, a técnica selecionada para analisar os dados coletados para este trabalho foi a análise de conteúdo, desenvolvida em torno de três fases (BARDIN, 1997):

1) Pré-análise: normalmente, assimilada por três missões: a seleção dos documentos que passarão por análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos, além da

elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final;

2) Exploração do material: fase da sistematização dos procedimentos de pré-análise que consiste fundamentalmente na codificação;

3) Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: etapa em que ocorre a confrontação sistemática das inferências elaboradas servindo como base para novas dimensões teóricas (BARDIN, 1997).

Dessa forma, após o término de cada entrevista, foram analisados os documentos/sistemas citados e, posteriormente, selecionados para análise aqueles que poderiam exercer grande influência na pesquisa e que o pesquisador ainda não possuía conhecimento. Logo após essa pré-análise foi realizada a sistematização dos dados coletados por meio de quadros que se encontram nos Apêndices D e E. Por fim, todas as hipóteses e inferências foram elaboradas e codificadas no Diário de Campo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados advindos da análise dos dados coletados e está subdividida entre três tópicos: o primeiro irá expor os resultados de uma revisão sistemática de literatura sobre GC, Capacidades Dinâmicas e o Consumidor; já o segundo irá apresentar as práticas que a cooperativa realiza para monitoramento do consumidor relacionando-as com as decisões que são tomadas por meio delas; e, por fim, o terceiro tópico abordará a relação dos conhecimento dos consumidores advindos das práticas com os microfundamentos das capacidades dinâmicas desenvolvidas pela Cooperativa de Crédito.

4.1. Conhecimentos, Capacidades Dinâmicas e o Consumidor: uma abordagem da Literatura

Neste tópico, serão apresentados os resultados da revisão sistemática elaborada em formato de Metassíntese, conforme (item 3.1) em que fornece um panorama geral dos estudos que relacionam as seguintes teorias: Gestão do Conhecimento, Capacidade Dinâmica e Comportamento do Consumidor.

4.1.1. Metateoria

Dentre os artigos explorados, seis abordam Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) como objeto de pesquisa, sendo eles: Nofiani *et al.* (2021); Borchardt *et al.* (2020); Calderón, Fayos e Frassetto (2020); Alonso e Kok (2019); Adam, Strähle e Freise (2018); Elf, Werner e Black (2022). Segundo Daher *et al.* (2012), a proximidade que as MPMEs têm com seus clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade pode fazer com que apresentem melhores condições de adequação ao seu ambiente. Também é possível identificar outro importante grupo de atores semelhantes: os consumidores finais. Khaksar *et al.* (2017) abordam os idosos como consumidores finais de organizações de serviços assistenciais.

Purnomo *et al.* (2019) explanam o papel dos consumidores conhecedores de café no consumo sustentável, enquanto Hüseyinoğlu, Sorkun e Börühan (2018) expõem os consumidores que compraram nas lojas físicas e online de um determinado varejista. De forma concomitante aos dois agrupamentos principais, MPMEs e consumidores, Saad, Elgazzar e Kac (2022) abordam consumidores finais das MPMEs no contexto egípcio.

Os estudos analisados evidenciam diversas questões-problema, entretanto, um tema em especial foi empregado de forma enfática, por oito estudos: a pandemia do Coronavírus (Covid-19). As pesquisas de Nayal, Pandey e Paul (2022), Saad, Elgazzar e Kac (2022), Bhattacharyya e Thakre (2021) e Elf, Werner e Black (2022) investigam como a crise advinda da Covid-19 impactou os padrões de consumo de produtos e as formas de trabalho das

organizações. Já Bhattacharya, Zutshi e Bavik (2021), Batat (2020), Sakellarios *et al.* (2022) e Hariandja e Sartika (2022) demonstram-se mais preocupados com a reação das empresas e a necessidade delas de se ajustarem para se manterem competitivas.

Ainda, diversos trabalhos identificaram lacunas na literatura científica a respeito de conceitos relacionados ao consumidor e à inovação. São os casos de Borchardt *et al.* (2020) que verificaram uma carência no conhecimento sobre como as micro e pequenas empresas sobrevivem e prosperam utilizando soluções frugais. Wijekoon, Salunke e Athaide (2021) também detectaram uma brecha na literatura de uma conceituação mais consistente em relação à Heterogeneidade do Cliente (HC). Já Loureiro, Ferreira e Simões (2021) perceberam insuficiência de estudos sobre Capacidades Dinâmicas nas organizações de saúde. E Cautela, Simoni e Moran (2022) constataram a inexistência de estudos que consideram as relações entre habilidades de design individual e capacidades de nível organizacional e que apontam para microfundamentos das capacidades de design. Além do mais, Capurro *et al.* (2021) observaram o limitado conhecimento sobre como as empresas desenvolvem e implementam estratégias inovadoras digitais. Calderón, Fayos e Frasset (2019) perceberam que há escassez de artigos a respeito de ambidestria relacionada a canais de distribuição e às estratégias multicanais, além de Hüseyinoğlu, Sorkun e Börühan (2018) que identificaram o desinteresse de pesquisadores em examinar as percepções do consumidor em relação ao gerenciamento omnical.

No que se refere à base teórica utilizada pelos autores dos estudos explorados, destacam-se a Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD) utilizada em 33 artigos e a Visão Baseada em Recursos (VBR) aludida em oito pesquisas, sendo utilizadas em alguns trabalhos de forma paralela. A primeira tem como origem a obra de Teece, Pisano e Shuen (1997) que definem Capacidades Dinâmicas como as capacidades que a organização possui para conseguir integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas de maneira que os ambientes sejam abordados por rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Já a segunda, tem a obra de Barney (1991) como princípio, em que segundo o autor, os recursos que podem servir de vantagem competitiva para a empresa devem possuir quatro atributos, sendo eles valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Tais atributos podem ser vistos como indicadores de quão úteis os recursos são para promover vantagens competitivas (BARNEY, 1991). A aparição maçante da TCD, acompanhada pela VBR, pode ser explicada pela relação existente entre as duas teorias. De acordo com Nayal, Pandey e Paul (2022) há vários estudos em prol do avanço da teoria baseada em recursos, que não consideram o ambiente externo e suas constantes mudanças, chegando ao aperfeiçoamento da teoria denominada de Teoria da Capacidade Dinâmica. Posto isto, Nayal, Pandey e Paul (2022)

escolheram TCD como a teoria central da pesquisa por ser a versão evoluída da VBR.

Ainda sobre a fundamentação teórica dos artigos, chamam a atenção aqueles que utilizam termos relacionados aos conhecimentos que podem auxiliar as organizações a desenvolverem estratégias de ajustamento ao seu ambiente. Além de teorias e conceitos relacionados ao estudo do consumidor, Purnomo *et al.* (2019) utilizam o termo “Consumidores Conhecedores” para abordarem os consumidores de café que se atentam ao produto que estão comprando. Já Borchardt *et al.* (2020) apresentam “Inovação Frugal” como a inovação utilizada para resolver problemas práticos do cotidiano, enquanto Wijekoon, Salunke e Athaide (2021) trazem o gerenciamento da “Heterogeneidade do Cliente” como forma de saber a diferença entre consumidores e empresas comerciais.

Visando tratar o desempenho dos negócios no mercado dinâmico, diversas capacidades dinâmicas foram aludidas. Em análise realizada nos artigos selecionados, é possível verificar que a Capacidade de *Marketing* foi abordada de forma predominante, sendo citada em quatro artigos. De acordo com a obra de Loureiro, Ferreira e Simões (2021), a capacidade de *marketing* é o entendimento e a agilidade em detectar as necessidades dos clientes da melhor e mais rápida forma comparada à concorrência. Seguindo a mesma linha, Tianyi (2021) refere-se à capacidade de *marketing* como uma estrutura formada por elementos básicos: os elementos básicos da organização de *marketing*, as atividades de *marketing* e o desempenho da empresa. Para Hariandja e Sartika (2022), a Capacidade de *Marketing* Dinâmico (CMD) é composta por três elementos: o primeiro é a percepção de mercado, relacionada à capacidade de armazenar, interpretar e usar os dados dos clientes; o segundo é o aprendizado de mercado sobre a habilidade de se ajustar ao ambiente através de aquisição, combinação de informações e identificação de oportunidades; e o terceiro é a segmentação e posicionamento do consumidor sobre a escolha do melhor mercado-alvo de acordo com as forças da empresa. Já Zhang, Yang e Liu (2022), apenas citam a Capacidade Dinâmica de *Marketing* como um exemplo de diferentes formas que as Capacidades Dinâmicas podem assumir.

4.1.2. Metamétodo

Ao analisar as abordagens das pesquisas descritas pelos próprios autores (apenas 16 artigos explicitaram o tipo de abordagem), nota-se entre eles o uso, em sua grande maioria (13 artigos), de abordagem Qualitativa, sendo as pesquisas Quantitativas (dois artigos) e Mista (um artigo) minoria. De acordo com Dal-Farra e Lopes (2013), o estudo qualitativo é utilizado ao investigar a emergência de uma teoria considerando certo evento social como

algo produzido pelas pessoas. Dessa forma, é possível compreender o que pode ter causado o maior número de pesquisas qualitativas dentre os artigos selecionados neste estudo e também, entender que o objetivo de investigar fenômenos sociais, como por exemplo o impacto da crise causada pela pandemia de Covid-19 na sociedade, em especial nos consumidores, resultou em diversas pesquisas deste tipo.

As obras escolhidas para compor este metaestudo utilizaram em grande proporção (16 artigos) a pesquisa Empírica em detrimento da pesquisa Teórica (nenhum artigo), demonstrando, mais uma vez, a importância da realização deste estudo. Alonso e Kok (2019) apontam que a pesquisa empírica conseguiu demonstrar a aplicabilidade da teoria das capacidades dinâmicas em vários ambientes. Também, ao apontar limitações da pesquisa e fazer indicações para estudos futuros, Nofiani *et al.* (2021) declaram ser necessária a examinação de vários contextos por meio de estudos de casos para que ocorra a generalização da ambidestria em Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Em geral, é possível perceber que os autores buscaram observar e examinar experimentos sociais, além de trazer as teorias e conceitos já existentes na Literatura visando corroborá-los de modo a validar modelos conceituais.

Em relação aos procedimentos das pesquisas estudadas, embora poucos autores tenham explicitado qual o método se enquadra o seu trabalho (apenas nove artigos), em busca da análise daqueles que explicaram, é perceptível a predominância por Estudos de Caso, Casos Múltiplos ou Multicaso (seis artigos) e Estudos de Campo (dois artigos), tendo apenas um artigo realizado pelo método de *Survey*. Devido à singularidade da experiência da Jumia Travel quanto ao seu escopo no continente africano e apoio financeiro, Weigert (2018) optou pelo estudo de caso como a melhor maneira de analisar o modelo de negócio da empresa de viagens online. A fim de capturar as percepções dos tomadores de decisão, Capurro *et al.* (2021) desenvolveram um estudo de campo em empresas relacionadas ao digital. Já Mulyani *et al.* (2018) escolheram uma pesquisa do tipo *survey* para realizar a pesquisa quantitativa, utilizando o questionário como forma de coletar dados e informações dos chefes de subdivisões contábil e financeira de cada governo local da Indonésia.

Os dois métodos de coleta de dados predominantes entre os artigos analisados e que explicitaram o método, foram a Entrevista (16 artigos) e o Questionário (dez artigos). Ao justificarem a escolha pela entrevista como principal método de coleta de dados, Sun *et al.* (2021) seguem a sugestão de Eisenhardt e Graebner (2007) sobre a eficiência apresentada pelas entrevistas ao coletar dados empíricos quando o fenômeno estudado ocorre apenas eventualmente, o que corrobora para a escolha de maioria dos autores pela técnica. No que diz respeito aos questionários, Chaer, Diniz e Ribeiro (2012) vão de encontro à análise feita

neste estudo a respeito das pesquisas empíricas quando dizem que as questões empíricas têm o questionário como uma técnica que serve para coletar informações da realidade de empreendimentos e do mercado ao redor. Zhang, Yang e Liu (2022) buscam explorar a capacidade de economia de energia das empresas estudadas e, para isso, utilizam o questionário como método de coleta de dados por ser muito utilizado em pesquisas que estudam o comportamento dos consumidores.

Alinhado à perspectiva dos referenciais teóricos adotados pelos autores, dentre os métodos de análise de dados, nota-se maior porção referente a codificação de entrevistas ao realizar análise de forma qualitativa. Em sua pesquisa, Hsiao e Tuan (2021) relatam que as entrevistas realizadas foram codificadas e gravadas juntamente de observações, em que foi possível adquirir informações sobre como os operadores agrícolas utilizam recursos dinâmicos para saírem do mercado de crise de Covid-19. Já Gruchmann *et al.* (2021), por exemplo, seguem a abordagem de Eisenhardt (1989) de conduzir a análise de conteúdo quando as práticas de sustentabilidade e capacidades dinâmicas foram codificadas dedutivamente na primeira fase e na segunda etapa foram criadas novas categorias de codificação. Outros autores optaram por analisar os dados da pesquisa por meio de métodos estatísticos como “Análise Estatística Descritiva Simples”, “Análise Multivariada”, “Análise Fatorial”, “Análise Cruzada”, “Mínimos Quadrados Parciais” e “Teste de Hipótese” que foram aplicados uma vez, cada método. Para isso, foram utilizados softwares para análise dos dados coletados, como por exemplo os softwares NVIVO, *Smart-PLS* e suas diferentes versões, além do Atlas-ti8.

4.1.3. Metanálise dos dados qualitativos

Esta metassíntese possui a característica de ser atual, já que se restringiu a trabalhos publicados entre 2017 e 2022, tendo como destaque o último ano, no qual foram incorporadas 14 pesquisas à análise, estando logo em seguida, o ano de 2021 com oito dos artigos selecionados publicados.

Quanto aos assuntos mais abordados, para que a análise fosse feita, as palavras-chave dos artigos foram transcritas em formato de planilha em Excel. Foi observado que “*Dynamic Capabilities*”, “*Innovation*”, “*Entrepreneurship*” e “*Covid-19*” são as quatro palavras mais citadas. Diante disso, é possível interpretar que as capacidades dinâmicas possuem grande influência no poder de dinamismo aos diversos impactos econômicos e sociais, como aqueles decorrentes da crise de Covid-19. Para Bhattacharyya e Thakre (2021), foi necessário que as empresas tomassem providências para se adaptarem ao ambiente de crise e conseguirem alcançar as expectativas do governo e da sociedade em relação ao distanciamento social para trabalhadores, funcionários e simultaneamente a isso, atender os clientes. Na China, por

exemplo, os efeitos da Covid-19 impuseram mudanças no setor hospitalar pressionando as PME's a melhorarem suas práticas de higiene e a terem mais rigor nos procedimentos operacionais, visando a competitividade com as grandes empresas (BHATTACHARYA; ZUTSHI; BAVIK, 2021).

Ainda, de acordo com Bhattacharya, Zutshi e Bavik (2021), tanto para pequenas quanto para grandes empresas, as operações que não possuem tanto contato com o consumidor exigem muitas adoções de tecnologias digitais e inteligentes como, por exemplo, pagamento sem contato e robôs/drones de entrega de alimentos. Compreende-se por meio das palavras destacadas que para um empreendimento alcançar o sucesso, é preciso que haja a produção de novos produtos junto a formação de novos processos e modelos organizacionais, de maneira que sejam estimulados pela vocação empreendedora da organização (TEECE, 2007). Dessa forma, as habilidades dinâmicas se mostram essenciais para a inovação de empresas, principalmente aquelas que, ao enfrentarem crises, assim como Teece (2007) expõe, são capazes de detectar e aproveitar oportunidades de mercado, assim como reconfigurar em casos de mudanças.

As diferentes capacidades e recursos dinâmicos explorados neste estudo têm efeitos significativos no desempenho gerencial de empresas que as identificam e utilizam. Para Alonso e Kok (2019), as vinícolas que sabem utilizar os microfundamentos das capacidades dinâmicas (sensoriamento, apreensão e reconfiguração) conseguem implantar e explorar suas capacidades de expertise, conhecimento, produto e inovação e assim, serem capazes de se adaptarem e prosperarem em tempos de crise. Além disso, a análise dos resultados quanto a ambidestria como uma capacidade dinâmica vista em Calderón, Fayos e Frasquet (2019), demonstra que as empresas que obtiveram maiores níveis de integração multicanal são ambidestras e também, são aquelas que acentuam a busca de soluções inovadoras e criatividade ao invés de focar na busca por informações como as que têm baixa integração multicanal. Já Marchand, Hennig-Thurau e Flemming (2021) identificam as capacidades e recursos dinâmicos de mídia social em variadas marcas de consumo nas quais, segundo os autores, tais capacidades possuem efeitos diretos no desempenho da mídia social.

Quanto às estratégias de enfrentamento à crises, é perceptível a importância do estreitamento relacional entre organização e cliente. As empresas precisam possuir flexibilidade estratégica para inovar baseando-se nas mudanças dos requisitos do cliente de forma que possua melhor direção de como agir no mercado (NAYAL; PANDEY; PAUL, 2022). Para que as pequenas e médias empresas de ovos salgados possam se tornar competitivas, Hanfan, Nupus e Lutfi (2020) afirmam que elas devem se concentrar no atendimento ao cliente oferecendo serviços ajustados ao que os consumidores desejam. Já Elf,

Werner e Black (2022), baseados em seus resultados empíricos, entendem que as MPMEs de moda conseguiram criar soluções, desenvolver novos produtos e serviços e ainda configurar dinamicamente seus processos durante a crise de saúde de Covid-19, devido ao estreitamento na relação empresa-cliente em forma de Ecoengajamento Estendido ao Cliente (EEC). Ainda, Adam, Strähle e Freise (2018) discutem seus resultados revelando que ter habilidade de interação com os clientes e adotar o *feedback* do consumidor, é fundamental para se desenvolver e manter relacionamentos duradouros.

Dentre as pesquisas analisadas, é possível observar uma tendência do uso da tecnologia como uma possível solução para as questões-problema apresentadas pelos autores. Além de potencializar a relação empresa-cliente, o fator tecnológico no enfrentamento à crise de Covid-19 foi aludido em mais de um dos artigos explorados. De acordo com Bhattacharya, Zutshi e Bavik (2021) para empresas de serviços de alimentação como os restaurantes, a simples mudança de serviços *take-away* para a integração dos serviços por meio da tecnologia é considerada uma estratégia de ajustamento e enfrentamento à crise. Em virtude da perecibilidade dos alimentos, empresas do ramo alimentício, investiram em tecnologia digital como aplicativo online, celular e robôs para se manterem competitivos (BATTACHARYA; ZUTSHI; BAVIK, 2021).

Buscando otimizar o sistema de pensões da sociedade chinesa, Tianyi (2021) propõe um sistema de comunidade de idosos inteligente baseado na Internet das Coisas, considerando o valor que a tecnologia de inteligência artificial pode criar para os consumidores. Por fim, em busca da mudança dos modelos de negócios, as empresas buscam na Internet, fontes que possam inspirar inovações e modalidades para a interpretação e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, fazendo com que elas dependam progressivamente do *big data* em suas estratégias (CAPURRO *et al.*, 2021).

4.2. Práticas de monitoramento dos consumidores e dos conhecimentos revelados por estas que suscitam em decisões estratégicas no caso selecionado.

Esta seção será subdividida em duas partes: 4.2.1 que apresentará as práticas utilizadas pela Cooperativa para monitorar seus consumidores, relacionando-as com a Literatura; e 4.2.2 que irá explicitar as tomadas de decisão da organização a partir das práticas apresentadas no tópico antecedente.

4.2.1. Práticas de monitoramento do consumidor

Este tópico abordará, baseando-se nos Apêndices D e E, a relação de nomes das

práticas com a indagação de utilização ou não, além da finalidade de cada uma em caso de existência na Cooperativa. As práticas de monitoramento do consumidor realizadas pela Cooperativa de Crédito são exploradas de duas formas: i) Aquelas que se encontram na Literatura denominadas de “Práticas de Gestão do Conhecimento” pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2020); e ii) Aquelas que, embora não estejam presentes na Literatura selecionada, se apresentam pela organização como importantes ferramentas para acompanhamento de seus consumidores. Os Apêndices D e E, também, abordam as análises de evidências da pesquisa por meio da coluna nomeada “Análise Documental, Fala ou Observação” explicitada por: “[DOC]” em caso de análise documental, ou “[OBS]” quando demonstradas as observações, ou pelos códigos de cada entrevistado, conforme a Tabela 3, para apresentar trechos das entrevistas.

Dentre as 30 práticas utilizadas pela Cooperativa, 22 são consideradas práticas de Gestão do Conhecimento de acordo com a Literatura da SBGC (2020). São práticas de GC utilizadas pela Cooperativa de Crédito e identificadas por este estudo: *Balanced Scorecard* (BSC), Base de Documentos, *Benchmarking*, *Brainstorming*, Educação Corporativa, Espaço de Trabalho Colaborativo, *Exit Interview*, Gestão de Competências, Infográfico, Intranet, Lições Aprendidas, Mapa mental ou *Mindmap*, Mapeamento de Processos, *Peer Assist*, Portal Corporativo, Programa de Ideias, Rede Social Corporativa, Repositório de Conhecimento, Taxonomia, Treinamentos, Universidade Corporativa e *Webinar*. Levando em conta que as práticas de lidar com conhecimento, bem como a maneira de alcançar a sua eficiência são as preocupações centrais da gestão do conhecimento (LEITE, 2006), pode-se concluir que a Cooperativa de Crédito em questão atenta-se para a gestão do conhecimento, em especial, de seu consumidor devido ao número de práticas realizadas.

Dentre as práticas de GC, algumas chamam a atenção. Levando em conta que o conhecimento é considerado um recurso estratégico para as organizações e que as práticas de GC viabilizam importantes mecanismos para gerenciamento desse recurso (BILESSIMO, 2017), a prática denominada de *Balanced Scorecard* (BSC), além da confirmação de utilização pela Cooperativa, também possui a finalidade de monitorar o conhecimento do consumidor, conforme análise documental realizada. Além da análise de documentos pelo autor, o entrevistado E2 também discorreu sobre a importância da prática para o Planejamento Estratégico da organização.

“[...] E com a parceria (entre Cooperativa e uma escola de negócios) isso surgiu com técnicas de mapeamento mesmo, de olhar o mercado, o cenário. E isso agregou bastante a visão do cooperado, a visão do mercado, as estratégias da cooperativa, decisões a serem tomadas.” (E2)

Também, o *Benchmarking* apresenta-se como importante processo de busca por práticas de gestão com outras cooperativas, segundo o entrevistado E5.

“É, assim, principalmente fazendo visitas, aí a gente tem o benchmarking, né? Com outras cooperativas. [...] A gente muda o nosso produto de acordo com uma forma de estar na política de crédito da outra cooperativa melhor do que a nossa. A gente pode rever e mudar, a gente revisa.” (E5)

Outra prática que também chama a atenção por ser mencionada em entrevista, é a de Treinamentos. Gonzalez e Martins (2017) afirmam a necessidade de que as organizações se preparem internamente para que o conhecimento possa circular entre os indivíduos e seja utilizado em ações que gerem resultados de aperfeiçoamentos. Assim, os treinamentos se enquadram na fase de Distribuição dos conhecimentos da Cooperativa baseado, principalmente, pela troca de experiências via contato social entre os colaboradores e distribuição de conhecimento explícito sustentado pela área de Tecnologia da Informação (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Nesse sentido, o entrevistado E1 elucida, em duas falas, os treinamentos realizados pelo setor de Produtos.

“Capacitação do produto, em alguns lugares a gente deixa para os PAs (Pontos de Atendimento ou Agências) verem também as principais objeções, as principais formas de falar com o associado.”(E1)

”Existe conteúdo físico e existem as capacitações que a gente faz também com os PAs.” (E1)

O Mapeamento de Processos pode ser considerado uma das práticas de GC, presente na organização, melhor estruturado. Pela observação direta, foi possível identificar o trabalho de um setor composto por quatro membros, chamado de Eficiência em Processos, que realiza frequentemente projetos de mapeamento de processos e propostas de ações para melhorias nos setores e agências da Cooperativa. Faz parte do escopo de projetos do setor o mapeamento de cadeia de valor, processos críticos, redes de operações e o caminho das atividades que geram o serviço ou produto (CHIAVENATO, 1995; COELHO *et al.*, 2014).

Ainda, foi identificada, por meio de observação direta, a prática de Lições Aprendidas nos setores de Organização do Quadro Social e Eficiência em Processos, realizada por meio de reunião entre os colaboradores após a finalização de todo projeto ao preencher uma planilha modelo com perguntas que, em concordância com Probst *et al.* (2002), fazem com que os envolvidos no projeto reflitam e aprendam com os sucessos e erros das experiências nos projetos anteriores. As demais práticas de GC e suas devidas evidências de constatação, encontram-se sistematizadas nos Apêndice D e E.

Contudo, outras práticas foram identificadas na Cooperativa durante a pesquisa, porém não consideradas práticas de GC pela literatura SBGC (2020). Neste caso, foram

identificadas oito: *Big Data*; Canal para expectativas, críticas e sugestões dos consumidores; Monitoramento de Indicadores de Mercado; Ouvidoria; Pesquisa de Pós-Venda; Pesquisa de Satisfação; Redes Sociais; Visitas. Tais práticas confirmam que a organização em questão está direcionada para o cliente e em busca da compreensão de suas necessidades para satisfazê-los (BINOTTO *et al.*, 2014).

A Pesquisa de Satisfação é a prática destaque de monitoramento do consumidor da Cooperativa de Crédito. Dentre os sete entrevistados, cinco citaram a prática e nenhuma outra recebeu tantas citações de entrevistados diferentes como a Pesquisa de Satisfação. O entrevistado E1 diz: “E eu acho que essa pesquisa de satisfação não é mensal,[...] ela deve ser semestral ou anual, que eles (setor de Relacionamento com o Associado) até apresentaram na reunião do Conselho de Administração esse ano”. Do mesmo modo, E3 cita: “A gente tem uma pesquisa de satisfação que é realizada pela área de Relacionamento [...]”. Já o E4 acredita que: “A pesquisa de satisfação é a geral, que o relacionamento faz mesmo, a gente (setor de Crédito) não tem nenhuma específica mais.” E5 afirma: “Nas pré-assembleias, normalmente tem pesquisa de satisfação, que a gente monitora (o consumidor) através da pesquisa”. Já E2, gerente responsável pela prática na organização, faz a seguinte descrição da prática:

“A pesquisa de satisfação, ela é bem ampla, essa a gente faz uma vez por ano, e nela a gente busca coletar, assim, o que o cooperado entende sobre a gestão da cooperativa, o que é o presidente do conselho e o conselho de administração.” (E2)

Uma importante prática, principalmente para os negócios da Cooperativa, é o *Big Data*. Isso se deve ao grande volume de dados que torna complexa a análise do mercado onde a organização está inserida. O fator complexidade é devido aos grandes volumes de dados que são gerados por grande quantidade de fontes, impondo, dessa forma, a necessidade de conectar, combinar, limpar e transformar os dados que são coletados (JUNIOR; KARPINSKI; DUTRA, 2020). Sobre isso, o entrevistado E7 discorre:

“Então, quer dizer, você comprou dados aqui de oportunidade depois você levou esses dados pra outra base e fez um filtro nela pra tirar quem é (possui grande risco de crédito) e aí o que sobrou é uma lista que sua área de negócio pode trabalhar lá na conta. Com baixo risco de oportunidade de negócio, né? Aí você aumenta a conversão, a atividade.” (E7)

Outra prática fundamental para os negócios e que é realizada, principalmente, pelos colaboradores da ponta (atendimento aos consumidores realizado nas agências) é a Visita. Tal prática comprova o que Domingues e Biazon (2020) dizem a respeito da complexidade de analisar a conduta do consumidor pelas muitas influências que o levam a consumir ou não certo produto. Para isso, a Cooperativa aposta no estreitamento relacional, por meio de

visitas, entre organização e consumidor para entenderem melhor e mais rapidamente as mudanças de comportamento. Em relação a isso, o entrevistado E6 explica:

“[...] (O Relatório) Mensal, que o setor de Produtos manda, de cobrança, de maquininha e aí você tá vendo. Então, um cooperado que diminuiu muito o fluxo de uso da maquininha, é um cooperado que merece uma atenção, que merece uma visita de manutenção pra entender por que ele não tá usando a nossa máquina, e aí você vai ouvir dele.” (E6)

Os diferentes tipos de práticas citadas acima, bem como as demais explicitadas no Apêndice D, demonstram que a Cooperativa de Crédito em estudo possui olhar especial para o entendimento de cada situação relacionada ao seu consumidor, já que há diversos fatores que interferem e impactam no processo de compra do consumidor (DA SILVA; DOMINGUES; BIAZON, 2020) e as práticas existentes objetivam acompanhar o máximo de fatores possíveis, conforme explanam os entrevistados.

4.2.2. Decisões estratégicas suscitadas pelos conhecimentos dos consumidores

Este tópico tratará das decisões que são tomadas pela Cooperativa de Crédito, originadas pela realização das práticas realizadas pela Cooperativa. Segundo Teece (2007), grande parte das informações coletadas e comunicadas por uma empresa possui pouca relevância para a tomada de decisão. Diante disso, surge a necessidade de investigar a transformação dos conhecimentos adquiridos, em decisões estratégicas pela organização.

Por isso, foi construído o Quadro 3 que retoma todas as práticas e explora os conhecimentos revelados por estas que sirvam de insumos para o processo da tomada de decisões. O BSC, por exemplo, indica, dentre vários objetivos, quais são aqueles considerados estratégicos e por meio deles, a Cooperativa pode decidir por focar em ações que contribuem efetivamente para o cumprimento destes objetivos.

QUADRO 3 - Conhecimentos Revelados Pelas Práticas De Monitoramento Do Consumidor

| Práticas realizadas pela Cooperativa | Conhecimentos revelados | Decisões Estratégicas | Fala/Análise Documental/Observação |
|--------------------------------------|---|--|---|
| Balanced Scorecard (BSC) | Definição dos objetivos que são estratégicos para a Cooperativa | Focar em ações para cumprimento dos objetivos que são considerados estratégicos. | [E2]: “[...] E com a parceria (entre Cooperativa e uma escola de negócios) isso surgiu com técnicas de mapeamento mesmo, de olhar o mercado, o cenário. E isso agregou bastante a visão do cooperado, a visão do mercado, as estratégias da cooperativa, decisões a serem tomadas.” |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Base de Documentos | Conhecimentos relacionados às políticas, projetos e regimentos. | Incorporar ações que sejam coerentes com as políticas, regimentos e projetos. | [OBS]: Em observação direta realizada é possível detectar a utilização da base de documentos para que seja utilizada como referência na execução de atividades e ações pelos colaboradores. |
| <i>Benchmarking</i> | Conhecimento de políticas, diretrizes e procedimentos além práticas produtos/serviços de outras organizações. | Revisar certo produto/serviço de acordo com uma estratégia utilizada e bem-sucedida por outra organização. | [E5]: “[...] com outras cooperativas, a gente fazendo visita, a gente vê que, às vezes, uma cooperativa tem uma coisa melhor do que a nossa. A gente muda o nosso, o nosso produto, de acordo com uma forma de estar na política de crédito da outra cooperativa melhor do que a nossa, por exemplo, entendeu? A gente pode rever e mudar, a gente revisa.” |
| <i>Big Data</i> | Perfil propenso a adquirir tal produto. | Investir em determinado público para campanha de certo produto. | [E7]: “[...] E aí, por exemplo, você pode pegar numa big data, uma determinada base que é propensa pra consórcio ou vamos pegar, uma propensa pra crédito, beleza. E aí depois você joga isso no (nome do big data utilizada) e verifica se essa base tem restrição ou não. daquelas pessoas que têm restrição, você não vai oferecer crédito pra ela porque o risco é alto.” |
| <i>Brainstorming</i> | Definição de nomes para projetos / eventos. | Encontrar um nome considerado ideal para um evento de educação financeira dentre tantos outros nomes possíveis levantados. | [OBS]: Em observação realizada, percebe-se que ao pensar em nomes para os projetos e eventos de educação financeira ou cooperativista, dentre os variados nomes levantados pelo Brainstorming, é selecionado aquele que, na opinião dos organizadores, levará ao público-alvo a sensação de proximidade. |
| Canal para expectativas, críticas, sugestões dos consumidores. | Conhecimento geral sobre as percepções dos cooperados quanto a gestão de produtos/serviços ofertados pela Cooperativa. | Comunicar para a diretoria uma reclamação dos cooperados que tem acontecido com grande frequência, para que sejam tomadas as devidas providências. | [E2]: “Esse canal, ele é monitorado, tá? Tem indicadores, com dúvidas que foram ou não solucionadas pela gente, as que não foram, a gente formaliza para a agência, para a diretoria, para quem de direito, né?” |
| Educação Corporativa | Saber as políticas/regulamentos e estatuto, características de produtos e serviços além de diretrizes e dicas para | Exigir erro mínimo quanto a determinados assuntos que são tratados na plataforma de Educação Corporativa. | [OBS]: Em observação, é perceptível a atenção da Cooperativa quanto a alguns temas, como por exemplo a Segurança de Dados, já que tal tema é um dos que possuem maior tempo de vídeos da plataforma de |

| | | | |
|---------------------------------|---|--|---|
| | segurança de dados. | | Educação Corporativa. |
| Espaço de Trabalho Colaborativo | Conhecer os erros cometidos, experiências positivas vivenciadas pelos colaboradores e melhores práticas de diferentes setores. | Implementar determinada boa prática do setor X, no setor Y. | [OBS]: Em observação realizada, é perceptível a presença de sofás grandes e jogos de tabuleiro no espaço, o que pode indicar a intenção da Cooperativa de que os colaboradores se interajam mais, neste ambiente, por meio de jogos coletivos. |
| <i>Exit Interview</i> | Saber o que a organização pode melhorar, os principais motivos que levaram ao desligamento. | Revisar a prática de certo hábito da Cooperativa, que de acordo com grande parte dos entrevistados, prejudicava o ambiente organizacional. | [OBS]: Embora esta prática seja nova na Cooperativa, alguns ex colaboradores indicaram que certas perguntas eram feitas para captar as opiniões deles quanto à assuntos internos, para que com base nas respostas, a Cooperativa pudesse rever seus processos e melhorar a cultura organizacional. |
| Gestão de Competências | Identificação das Pessoas capacitadas para cada cargo. | Promover um funcionário de acordo com a identificação do desenvolvimento das competências no último ano. | [OBS]: Em observação direta é possível identificar as promoções de acordo com o Programa de Gestão de Desempenho que avalia as competências de cada colaborador anualmente. |
| Infográfico | Conhecer o desenvolvimento da organização nos últimos anos por meio de dados e informações sistematizadas. | Aumentar o investimento em determinado projeto devido à sua constante evolução nos últimos 3 anos. | [OBS]: Em observação direta, percebe-se o uso de infográficos em visitas em cooperados estratégicos, quando eles conhecem o desenvolvimento da Cooperativa. |
| Intranet | Informações sobre projetos internos. | Fazer alterações em cronogramas e focar em certos projetos ao invés de outros. | [OBS]: Em observação direta realizada, percebe a utilização da intranet pelos colaboradores como forma de compartilhamento de informações sobre projetos internos, que possam ser confidenciais. |
| Lições Aprendidas | Saber quais são os pontos negativos de certo projeto/evento para que, por meio de ações de melhoria eles não se repitam, além de conhecer quais são os pontos positivos para promover a sua repetição e evolução. | Alterar uma estratégia de marketing de certo evento pois, percebeu-se que não atingiu o resultado esperado. | [OBS]: Na observação em uma reunião de Lições Aprendidas do setor de Organização do Quadro Social (OQS) juntamente com o setor de Marketing, foi possível perceber o descontentamento dos envolvidos com certa estratégia de divulgação de determinado evento, sendo explicitado como um erro e anotada a Lição Aprendida para que esta estratégia não se repita e seja alterada para a próxima edição. |
| | Identificar as interligações | Elaborar um mesmo documento que formaliza | [DOC]: Em análise documental, foi possível identificar a prática de |

| | | | |
|---|--|---|--|
| Mapa Mental ou <i>Mindmap</i> | existentes entre parceiros e fornecedores de certo setor. | a parceria entre dois parceiros que possuem trabalhos semelhantes. | Mapa Mental no setor de OQS e baseado nesta prática foi possível visualizar a semelhança existente entre dois parceiros e diante disso, a elaboração de apenas um documento que formaliza a parceria de ambos. |
| Mapeamento de Processos | Identificação de desperdícios nos processos. | Remover certa etapa de um processo pois foi identificado desperdício de espera. | [OBS]: Em observação, foi possível identificar o trabalho do setor de Eficiência em Processos que executa projetos de melhoria contínua pelos setores administrativos e agências da Cooperativa, propondo uma série de ações de melhoria e acompanhamento da execução de cada uma delas. |
| Monitoramento de Indicadores de Mercado | Saber o poder de compra do consumidor brasileiro e do rendimento das aplicações financeiras. | Selecionar quais cidades participarão da campanha de um produto de acordo com a tendência de compra da população das cidades. | [E1]: “Aí você começa a analisar também igual a área de Inteligência já aprofunda um pouco mais em saber o PIB da cidade, identificar a renda média daquela região, empresas que atuam naquela região, se tem muitas, se tem poucas. Que aí já sai um pouquinho de indicador de mercado para outras variáveis também.” |
| <i>Peer Assist</i> | Saber como cadastrar chave de segurança no celular | Sanar diversas dúvidas dos consumidores. | [OBS]: Em observação direta é possível perceber a utilização de uma assistente virtual para saneamento de dúvidas relacionadas ao aplicativo da Cooperativa. |
| Rede Social Corporativa | Saber quais as necessidades um colaborador para desempenhar determinada atividade. | Comunicar as informações necessárias quanto à execução de uma certa atividade para um colaborador, por meio de chat. | [OBS]: Em observação direta é possível detectar a utilização de um chat interno onde os colaboradores podem conversar individualmente ou em formato de grupos. |
| Ouvidoria | Conhecimento das deficiências e qualidades de certos produtos principais de atendimento. | Modificação em certo produto e em casos extremos, o desligamento de funcionários. | [E2]: Olha, eu acredito, por exemplo, hoje a gente tem como monitorar ouvidoria, reclamação. Então eu acho que o índice de reclamação nosso é muito baixo.” |
| Pesquisa de Pós-Venda | Conhecimento das deficiências e qualidades de certo produto e experiência do consumidor com a Cooperativa. | Traçar melhorias nas características de um produto de acordo com as respostas da Pesquisa de Pós-Venda. | [E3]: “[...] Então, à medida que as pessoas vão consumindo nossos produtos e serviços, eles fazem pós-venda e aí eles têm esse feedback do cooperado a respeito dos produtos e serviços. Isso é feito constantemente.” |
| | Conhecer as | Definir quais cidades | [E2]: “[...] por exemplo: Olha, foi |

| | | | |
|-----------------------------|--|--|---|
| Pesquisa de Satisfação | deficiências e qualidades do produto, bem como da gestão e governança da Cooperativa. | receberão os eventos de Educação cooperativista. | pontuado na pesquisa, que na região (nome de uma cidade da área de atuação da Cooperativa) ainda é baixo o nível de conhecimento sobre o conselho de administração aqui na cooperativa, levou o nosso NPS para nota baixa e tal. Então, esses setores envolvidos vão tratar essa demanda de forma estruturada.” |
| Portal Corporativo | Saber a reação dos colaboradores quanto a cada notícia/comunicado divulgado no portal. | Alterar uma estratégia de endomarketing pelo índice de engajamento dos colaboradores na notícia. | [OBS]: Em observação ao Portal Corporativo, é perceptível a diferença do engajamento (número de comentários) entre as postagens. |
| Programa de Ideias | Conhecimento das sugestões de melhorias relacionados aos produtos ou processos, por meio dos colaboradores de diferentes áreas e cargos. | Implementar uma ideia dada por um colaborador por meio do Programa de Inovação. | [OBS]: Em observação direta, percebe-se que a Cooperativa possui um Programa de Inovação, que estimula, por meio de gratificação, quem contribuir para solução de problemas e/ou aprimorar produtos/processos existentes. Tais ideias devem ser formalizadas por meio do portal corporativo. |
| Redes Sociais | Deficiências e qualidades em produtos e a necessidade de alterar o tipo de linguagem utilizada nas postagens. | Alterar o tipo de linguagem utilizada nas postagens das redes sociais. | [E3]: “Aí o que que acontece num caso como esse, a pessoa tá reclamando do nosso produto, não adianta eu mudar a forma de comunicar porque o produto vai continuar com as mesmas condições, então em casos como esse, a gente precisa levar essa pauta pra diretoria e pra área responsável [...]” |
| Repositório de Conhecimento | Saber como proceder em momentos de dúvidas, dificuldades em processos ou projetos. | Colocar em prática tal processo, de acordo com o fluxo que se encontra no Repositório de Conhecimento. | [DOC]: Em análise de documentos foi possível perceber a existência de um repositório de conhecimento que se encontra dentro do Portal Corporativo, onde se tem fluxos, políticas, regulamentos e manuais de todos os setores. |
| Taxonomia | Conhecer a evolução, num período de três anos, dos resultados de determinado projeto. | Excluir um evento do planejamento estratégico pela sua pouca evolução nos últimos três a anos. | [DOC]: Em análise de documentos no setor de Organização do Quadro Social, foi possível identificar a existência da seguinte descrição e classificação das pastas de documentos: 1) Programas 2) Projetos 3) Demais pastas 4) Ano de arquivamento 5) Arquivos. Nomenclatura padrão: “[OQS] - |

| | | | Nome do Arquivo” |
|--------------------------|--|--|---|
| Treinamentos | Conhecer as dificuldades dos colaboradores (quem ministrou o treinamento) e sanar dúvidas (quem recebeu o treinamento). | Ministrar os treinamentos focando no conteúdo base para os processos que demonstraram maior dificuldade em treinamentos anteriores. | [E1]: “Capacitação do produto, em alguns lugares a gente deixa para as agências verem também as principais objeções, as principais formas de falar com o associado.” [E1]: ”Existe conteúdo físico e existem as capacitações que a gente faz também com os PAs.” |
| Universidade Corporativa | Conhecimento de leis, regulamentos e especificações de produtos comercializados pela Cooperativa. | Solicitar a todos os colaboradores para que realizem algumas trilhas de conhecimento consideradas estratégicas para a Cooperativa, na primeira semana de admissão. | [OBS]: Em observação direta é possível perceber a existência de Universidade Corporativa composta por trilhas de conhecimento. [E1]: “Agora também o (nome da Universidade Corporativa) tem parte dele que é aberto para o associado fazer esses cursos e a gente faz capacitação de funcionários também.” |
| Visitas | Conhecer as deficiências e qualidades dos produtos. | Oferecer um produto que possa satisfazer uma demanda de investimento levantada pelo próprio cooperado por meio de uma visita. | [E7]: “E aí, a ideia é mostrar como é que tá a rentabilidade, mostrar o que a pessoa teve de resultado, recebeu de resultados, como é que tá o cenário de investimentos se tem oportunidade, se ele tem possibilidade de trazer mais recursos, enfim, demandar, levantar demandas que ele tem e tal. “ |
| <i>Webinar</i> | Conhecer o que é um projeto, como ele é executado, quais as possíveis contribuições dos colaboradores e qual o seu cronograma. | Solicitar o auxílio dos colaboradores em uma determinada etapa do projeto que foi apresentado por meio de webinar. | [OBS]: Em observação direta foi perceptível que a Cooperativa utiliza de Webinar para apresentação de projetos, como foi de um dos projetos realizados pelo setor de Organização do Quadro Social e que teve lançamento em formato de webinar para todos os colaboradores e diretoria. |

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do Quadro 4 é possível constatar o conhecimento relacionado às informações necessárias para os colaboradores desempenharem de maneira eficiente os projetos/processos da organização, como sendo o principal conhecimento revelado pelas práticas. Ele está presente em sete práticas: Base de Documentos, *Brainstorming*, *Intranet*, Lições Aprendidas, Repositório de Conhecimento, Taxonomia, *Webinar*. O conhecimento é fator preponderante de produção para as áreas de tecnologia e informação que são a matéria prima para os produtos (FREIRE; SPANHOL, 2014). Partindo desse pressuposto, a Cooperativa demonstra

investir no conhecimento dos colaboradores sobre seus projetos (conceituação do projeto, quais atribuições dos colaboradores, contribuições para a organização e qual o cronograma) aliados às propostas de melhoria advindas do Mapeamento de Processos pelo setor de Eficiência em Processos como forma de aprimorar a base de seus produtos e conseqüentemente, a satisfação de seus consumidores.

Outro conhecimento destacado é o conhecimento das deficiências e qualidades dos produtos como outro importante conhecimento revelado pelas práticas. Ele está presente nas práticas de Ouvidoria, Pesquisa de Pós-Venda, Pesquisa de Satisfação, Redes Sociais e Visitas, no total, foram cinco práticas que revelaram tal conhecimento.

Quanto às decisões estratégicas, a alteração em produtos, processos ou projetos demonstra-se ser tendência na organização. A revisão de serviços de acordo com as melhores práticas de outras organizações é um exemplo. Já o canal de Ouvidoria permite alterações em produtos e, também, na equipe de atendimento ao consumidor, que em casos extremos de desempenho abaixo do esperado, o colaborador pode vir a ser desligado. Outro exemplo, a Pesquisa de Pós-Venda é uma prática que permite à Cooperativa de Crédito conhecer e traçar, por meio dos próprios consumidores, as melhorias que podem ser implementadas nos produtos. Em relação a ela, o entrevistado E2 diz:

“E a gente faz um ajuste nesse termômetro mensal, que é o cooperado que contrata algum produto ou serviço com a gente. Então no pós-venda, a gente faz pós-venda de todos os produtos hoje e no pós-venda a gente analisa também qual é o grau de satisfação desse cooperado ao contratar aquele produto conosco.” (E2)

Tendo em vista que a informação é definida como tal pelo receptor e não por meio do emissor, isso significa que quem determina o que é considerado informação ou não, é quem a recebe (DE SÁ *et al.*, 2013), e por isso, tais práticas utilizadas pela organização, possuem grande valor para que os tomadores de decisão possam realizar o ajuste nos processos e produtos da melhor maneira possível.

4.3. Relação entre a aplicação dos conhecimentos sobre os consumidores e a formação de Capacidades Dinâmicas

Após fornecer uma abordagem da Literatura sobre Gestão do Conhecimento, Capacidade Dinâmica e Comportamento do Consumidor; mapear as práticas de monitoramento do consumidor e revelar os conhecimentos advindos de cada uma; e apresentar as decisões estratégicas originadas destes conhecimentos, este tópico apresentará a relação entre as decisões estratégicas e a formação de Capacidades Dinâmicas da organização em estudo.

O quadro deste tópico, exposto no Apêndice F, é composto pelo nome da prática, os conhecimentos revelados por ela, as decisões estratégicas traçadas tendo como base os

conhecimentos adquiridos e o microfundamento de capacidade dinâmica envolvido em cada prática. Um exemplo é o Mapeamento de Processos que revela quais são os processos com desperdícios, tendo como decisão, remover certa etapa de um processo pois foi identificado desperdício de espera, possuindo o *Reconfiguring* como microfundamento envolvido devido à reconfiguração do processo. Dessa forma, serão discutidos os microfundamentos de Capacidades Dinâmicas, de acordo com Teece (2007), por meio de três questões: “Como a Cooperativa identifica oportunidades de mercado?”; “Como a Cooperativa aproveita oportunidades de mercado?”; e “Como a Cooperativa reconfigura seus recursos?”.

Para Teece (2007), a atividade de identificar oportunidades não envolve apenas investimentos na área de pesquisa e na avaliação das necessidades dos clientes e das possibilidades tecnológicas; envolve também entender a evolução estrutural das indústrias e mercados, além das respostas prováveis de fornecedores e concorrentes. Tendo isso em vista, seguem, no Apêndice E, as práticas utilizadas para identificação de oportunidades pela Cooperativa de Crédito.

Ao explorar as práticas e seus microfundamentos de capacidades dinâmicas envolvidos, é perceptível a ênfase da Cooperativa em detectar novas oportunidades. Das 30 práticas, 17 delas possuem o *Sensing* envolvido. São elas: *Balanced Scorecard*; Benchmarking, *Big Data*; *Brainstorming*; Canal para expectativas, críticas, sugestões dos consumidores; Espaço de Trabalho Colaborativo; *Exit Interview*; Mapa Mental; Monitoramento de Indicadores de Mercado; Ouvidoria, Pesquisa de Pós-Venda; Pesquisa de Satisfação; Portal Corporativo; Redes Sociais, Rede Social Corporativa, Universidade Corporativa; Visitas.

Dentre as 17 práticas de *Sensing*, algumas são exemplos representativos: monitoramento de Indicadores de Mercado por identificar o poder de compra do consumidor brasileiro e do rendimento das aplicações financeiras e permitir decidir quais cidades serão selecionadas para a campanha de um certo produto. Outro exemplo é o Portal Corporativo que possibilita explorar todas as reações dos colaboradores a cada notícia ou comunicado e permite a decisão de criar indicadores de mensuração do índice de engajamento dos colaboradores em cada postagem. Também, a Universidade Corporativa possibilita aos seus colaboradores aprenderem leis, regulamentos e especificações de produtos comercializados pela Cooperativa e diante disso, a decisão de criar a regra de que todos os colaboradores devem assistir às trilhas de conhecimento consideradas essenciais para comercialização de produtos, durante a primeira semana de admissão.

Nota-se que para as práticas exemplares de *Sensing*, são utilizados os verbos

Identificar, Explorar, Criar e Aprender, conforme Quadro 2 assim como as demais práticas deste microfundamento no Apêndice E.

Com isso, para aproveitar oportunidades (microfundamento de *Seizing*) é preciso manter e aprimorar as competências tecnológicas e outros ativos para, no momento considerado ideal pela organização, haja o investimento em um projeto que tenda a ser bem aceito pelo mercado (TEECE, 2007). Diante do exposto, a organização possui 12 práticas para aproveitamento de oportunidades, conforme apresentado no Apêndice F. São elas: Base de Documentos, *Big Data*, Educação Corporativa, Intranet, Infográfico, Lições Aprendidas, Mapeamento de Processos, Programa de Ideias, Repositório de Conhecimento, Taxonomia, Treinamentos e *Webinar*.

Como exemplos é possível citar os Treinamentos que tratam das dificuldades dos colaboradores no momento de comercialização dos produtos, de forma que possibilita a tomada da decisão de melhorar os treinamentos de produtos focando no conteúdo base para os processos que demonstraram maior dificuldade em treinamentos anteriores. Outro exemplo é a prática de Taxonomia que faz o tratamento das pastas com arquivos de diferentes tipos e finalidades para que se possa mantê-los salvos e nomeados de acordo com os níveis de classificação quanto aos projetos e anos a que pertencem.

Percebe-se, também, que para as práticas de *Seizing* são utilizados os verbos Tratar, Manter e Melhorar, conforme Quadro 2, assim como as demais práticas deste microfundamento que estão listadas no Apêndice F.

Em relação a como a Cooperativa reconfigura seus recursos, segundo Teece (2007), os campos da gestão estratégica e das capacidades dinâmicas reconhecem que o “ajuste” precisa ser continuamente alcançado.

O *Peer Assist*, conforme Quadro 4, é a única prática de *Reconfiguring* da organização em análise. Isso se deve ao fato de que dentre todas as 30 práticas analisadas, esta é a única que de fato reconfigurou um processo da Cooperativa. Tal prática (de se ter uma assistente virtual 24 horas para suporte aos consumidores) revela a Reconfiguração do procedimento de cadastramento de chave de segurança no celular, por exemplo, e como decisão estratégica, reconfigura o modo como os consumidores podem sanar suas dúvidas, já que anteriormente a existência dessa prática, que se iniciou em 2020 (SITE DO SISTEMA DE COOPERATIVAS, 2020), o único modo de obter suporte era por meio da intermediação da Central de Atendimento.

| Práticas realizadas pela Cooperativa | Conhecimentos revelados | Decisões Estratégicas | Microfundamento Envolvido |
|--------------------------------------|---|--|---------------------------|
| <i>Peer Assist</i> | Reconfiguração do procedimento de cadastramento de chave de segurança no celular. | Reconfigurar o modo como os consumidores poderão sanar suas dúvidas. | <i>Reconfiguring</i> |

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseado nessas práticas, é possível perceber a priorização da Cooperativa por práticas de Gestão do Conhecimento para aproveitar as oportunidades de mercado. Embora o foco deste estudo seja os conhecimentos do consumidor e as formas de lidar com esse conhecimento, de acordo com Bilessimo (2017), as práticas de GC viabilizam importantes mecanismos para gerenciamento desse ativo intangível. O microfundamento de Reconfiguração é o que possui menor número de práticas realizadas pela organização em estudo (uma). Tal constatação é reforçada por Teece (2007) que diz que os microfundamentos de apreensão e reconfiguração são difíceis de se desenvolver e implementar. Entretanto, a prática de Peer Assist, é uma evidência de que a Cooperativa de Crédito faz parte de um Sistema de Cooperativas que é “pioneiro em implementação de tecnologias de autenticação biométrica digital e facial e utilização de reconhecimento facial em seu processo de desbloqueio de dispositivo” (SITE DO SISTEMA DE COOPERATIVAS, 2023).

5. CONCLUSÕES

A Cooperativa de Crédito em análise realiza, por meio de 30 práticas, o monitoramento dos conhecimentos sobre seu consumidor. Ela utiliza os conhecimentos deles, advindos das práticas de acompanhamento, para desenvolver capacidades dinâmicas segmentadas entre aquelas que envolvem o *Sensing*, o *Seizing* e *Reconfiguring*, que são os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007).

Ao resgatar o primeiro objetivo específico de identificar na Literatura os conhecimentos sobre o consumidor entre as teorias de Gestão do Conhecimento, Capacidade Dinâmica e Comportamento do Consumidor, conclui-se que a Literatura ainda possui uma lacuna quanto a explicitação desses conhecimentos já que não são, ainda, claramente apresentados. Entretanto, foi possível identificar teorias e práticas que as organizações têm realizado para poderem gerenciar seu capital intelectual, como é o caso das características dos “Consumidores Conhecedores” (PURNOMO *et. al.*, 2019), da teoria da “Ambidestria” de Calderón, Fayos e Frasquet (2019), a “Capacidade *Marketing*” muito utilizada em trabalhos científicos referentes à Teoria da Capacidade Dinâmica por Loureiro, Ferreira e Simões (2021), Tianyi (2021) e Hariandja e Sartika (2022) assim como Wijekoon, Salunke e Athaide (2021) com a teoria de Heterogeneidade do Cliente. Também, percebe-se o foco no cliente e maximização do uso de tecnologias como duas medidas que os autores sugeriram após estudos realizados, como sendo forma de estreitamento de relacionamento e maior conhecimento do consumidor, tendo a tecnologia o papel de, por exemplo, suavizar a rigidez nos procedimentos operacionais desenvolvidos em prol da contenção da pandemia.

Quanto ao segundo objetivo em que se busca identificar as práticas de monitoramentos dos consumidores e dos conhecimentos revelados por eles, tal objetivo pode ser considerado como alcançado, pois, foram identificadas 30 práticas, sendo 22 consideradas práticas de Gestão do Conhecimento e outras oito como práticas de monitoramento do consumidor. Destaca-se também a relação explicitada, por meio de quadros, de decisões estratégicas tomadas baseando-se nos conhecimentos revelados por cada prática.

Como terceiro e último objetivo, a relação da aplicação dos conhecimentos sobre os consumidores com a formação de capacidades dinâmicas foi analisada. De acordo com os conhecimentos revelados, possíveis decisões foram mapeadas e, por meio delas, a segmentação dos microfundamentos de capacidades dinâmicas sendo 17 práticas de *Sensing*, 12 de *Seizing* e uma de *Reconfiguring* (TEECE, 2007).

Diante deste trabalho científico é possível sugerir à Cooperativa de Crédito estudada que busque implementar novas práticas de *Reconfiguring* pois, possui um número significativamente menor em comparação aos outros dois microfundamentos e caso este

número aumente, provavelmente a organização conseguirá desenvolver melhor suas capacidades dinâmicas. Como não foi identificado um modelo de Gestão do Conhecimento da Cooperativa, tal ferramenta poderia auxiliar a organização quanto a estratégica de ações para os três microfundamentos de capacidades dinâmicas. Dentre as práticas identificadas, percebe-se um foco muito grande na Pesquisa de Satisfação, que embora bem trabalhada, não consegue, sozinha, desenvolver as habilidades necessárias de ajustamento ao ambiente. Por isso, algumas práticas precisam ser melhor exploradas como, por exemplo, o acompanhamento das Redes Sociais que não ocorre de forma sistemática, necessitando assim, de uma periodicidade definida de monitoramento. Da mesma forma, ainda que seja realizado o Monitoramento dos Indicadores de Mercado, isso não acontece de forma bem organizada e nem formal, sendo necessária a sistematização dessa prática juntamente da definição de uma periodicidade deste acompanhamento além da definição das fontes de dados.

Ainda que a pesquisa tenha explorado um bom número de práticas de monitoramento do consumidor, devido à metodologia escolhida como sendo pesquisador participante, os resultados podem tender para um ou poucos setores da organização. Para isso, estudos futuros podem realizar a pesquisa em outra Cooperativa de Crédito, assim como esta pesquisa, porém, sendo realizada por um observador que não tenha vínculo com a organização. Outra opção para estudos futuros é a realização da pesquisa em outro tipo de cooperativa para que seja possível analisar se há diferença marcante entre os resultados da pesquisa em uma cooperativa do segmento de crédito em comparação com o mesmo estudo realizado em uma cooperativa de outro segmento e assim, investigar se o fator Cooperativismo e suas singularidades, independente de qual tipo seja, predomina entre os dois estudos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM, Marcus; STRÄHLE, Jochen; FREISE, Matthias. Dynamic capabilities of early-stage firms: Exploring the business of renting fashion. **Journal of Small Business Strategy**, v. 28, n. 2, p. 49-67, 2018.
- ALCÂNTARA, João Pedro de Melo. **Gestão de Relacionamento com o Cliente: uma breve abordagem quanto a percepção do consumidor**. Anapolino. 2021.
- ALMEIDA, Amanda Braga de; PEREIRA, Alana Deusilan Sester; MACIEIRA, Renan Araújo. **Gestão do conhecimento e a mineração: proposta de framework como estratégia de nivelamento dos conhecimentos entre colaboradores do mesmo cargo**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*; v. 11 n. Especial (2021): TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO; 97-114, v. 24, n. 2, p. 114-97.
- ALONSO, Abel Duarte; KOK, Seng. Dynamic capabilities in the context of Brexit and international wine business: An exploratory two-country study. **Thunderbird International Business Review**, v. 61, n. 2, p. 277-290, 2019.
- BARDIN, Laurence-**Análise de Conteúdo**. 1ª Edição. Lisboa: Edições 70, Lda, 1997.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATAT, Wided. How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis. **Journal of Service Management**, 2020.
- BHATTACHARYA, Ananya; ZUTSHI, Ambika; BAVIK, Ali. Building resilience for food service businesses in times of crisis: a Four-F action plan. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2021.
- BHATTACHARYYA, Som Sekhar; THAKRE, Shreyash. Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021.
- BILESSIMO, Simone Meister Sommer *et al.* **Práticas de gestão de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal**. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 10, n. 3, p. 78-96, 2017.
- BINOTTO, Simone *et al.* **Os fatores de influência no comportamento do consumidor: um estudo em uma cooperativa agrícola do RS**. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 1, n. 2, p. 13-26, 2014.
- BORCHARDT, Miriam *et al.* Leveraging frugal innovation in micro-and small enterprises at the base of the pyramid in Brazil: an analysis through the lens of dynamic capabilities. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2020.
- BRATIANU, Constantin; BEJINARU, Ruxandra. **COVID-19 induced emergent knowledge strategies**. *Knowledge and Process Management*, 2020.
- CALDERÓN, Haydeé; FAYOS, Teresa; FRASQUET, Marta. The transition of small Spanish wineries toward multi-channel distribution: The role of ambidexterity. **International Journal of Wine Business Research**, 2019.

CAPURRO, Rosita *et al.* Big data analytics in innovation processes: which forms of dynamic capabilities should be developed and how to embrace digitization?. **European Journal of Innovation Management**, 2021.

CAUTELA, Cabirio; SIMONI, Michele; MORAN, Peter. **Microfoundations of dynamic design capabilities: An empirical analysis of “excellent” Italian design firms.** Journal of Product Innovation Management, v.39, n. 1, p. 3-23, 2022.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO MOVIMENTA R\$ 18 BILHÕES EM MINAS GERAIS.

Portal do Cooperativismo Financeiro, 2018. Disponível em:

<<https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/08/cooperativismo-de-credito-movimenta-r-18-bilhoes-em-minas-gerais/#:~:text=A%20maior%20cooperativa%20de%20cr%C3%A9dito,Gerais>>. Acesso em 05 de Outubro, 2022.

DA SILVA, EDUARDO GOMES; DOMINGUES, DEIVISON AUGUSTO DOS SANTOS; BIAZON, VICTOR VINICIUS. **COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O PODER DE COMPRA.** Revista Científica e-Locução, v. 1, n. 18, p. 27-27, 2020.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LEMOS, Alisson Ferreira *et al.* **Práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional: um estudo de caso.** Revista Gestão em Foco, 2018.

ELF, Patrick; WERNER, Andrea; BLACK, Sandy. Advancing the circular economy through dynamic capabilities and extended customer engagement: Insights from small sustainable fashion enterprises in the UK. **Business Strategy and the Environment**, 2022.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** Cadernos de saúde pública, v. 24, p. 17-27, 2008.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual.** Gestão & Produção, v. 24, p. 248-265, 2017.

GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.** California Management Review, 1991.

GREGORINI, Gílio. **A importância das cooperativas de crédito para o desenvolvimento local.** Gestão de Cooperativas de crédito-Unisul Virtual, 2019.

GRUCHMANN, Tim *et al.* **Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective.** Journal of Cleaner Production, v. 311, p. 127534, 2021.

HANFAN, Ahmad *et al.* **Iconic product advantage for improving marketing performance of Indonesian small and medium enterprises.** 2020

HARIANDJA, Evo; SARTIKA, Lusiana. Effects of Brand Innovation and Marketing Dynamic Capability on the Performance of International Hotels. **Innovative Marketing**, v. 18, n. 1, 2022.

HSIAO, Chih Yu; TUAN, Chao Lin. How recreational farm operators use dynamic capabilities to respond to COVID-19 pandemic. **Journal of Outdoor Recreation and Tourism**, p. 100460, 2021.

HÜSEYİNOĞLU, Işık Özge Yumurtacı; SORKUN, Metehan Feridun; BÖRÜHAN, Gülmüş. Revealing the impact of operational logistics service quality on omni-channel capability. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 2018.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. **Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros**. *Economia e Sociedade*, v. 25, p. 489-509, 2016.

KHAKSAR, Seyed Mohammad Sadegh *et al.* Dynamic capabilities in aged care service innovation: The role of social assistive technologies and consumer-directed care strategy. **Journal of services marketing**, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. 2006.

LIMA JUNIOR, Eduardo Brandão *et al.* **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa**. *Cadernos da FUCAMP*, v. 20, n. 44, 2021.

LOUREIRO, Ruben; FERREIRA, João J.; SIMÕES, Jorge. Understanding healthcare sector organizations from a dynamic capabilities perspective. **European Journal of Innovation Management**, 2021.

MARCHAND, André; HENNIG-THURAU, Thorsten; FLEMMING, Jan. Social media resources and capabilities as strategic determinants of social media performance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 38, n. 3, p. 549-571, 2021.

MASSON, Patrícia Campelo. **Conceitos e práticas da gestão de produto: um estudo de caso**. Monografia (MBA em Marketing) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p. 10. 2016.

MENEZES, Celso Marques; LAJUS, Maria Luiza de Souza. **Cooperativismo de crédito e desenvolvimento**. *Revista economia e desenvolvimento*, v. 14, n. 2, p. 294-313, 2015.

MICCAS, Fernanda Luppino; BATISTA, Sylvia Helena Souza da Silva. **Permanent education in health: a review**. *Revista de Saúde Pública*, v. 48, p. 170-185, 2014.

MULYANI, Sri *et al.* The Effect of Dynamic Capability, User Ethics, and Top Management Support on the Quality Management Accounting Information Systems and Their Impact on the Quality of Decision Making. An Empirical Case of Local Governments in Indonesia. **Journal of Applied Economic Sciences**, v. 13, n. 8, 2018.

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management**. *Knowledge Transfer International*, 2005.

NASCIMENTO, Luciana de Cassia Nunes *et al.* **Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares**. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 71, p. 228-233, 2018.

NAYAL, Preeti; PANDEY, Neeraj; PAUL, Justin. **Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach**.

Journal of Consumer Affairs, v. 56, n. 1, p. 359-390, 2022.

NIEROTKA, Rosane Paula; MONTEIRO, Álisson Maurício; DA SILVA, Maria Elisabeth Kleba. **Triangulação na pesquisa em saúde: princípios, possibilidades e desafios**. In: Congresso Internacional em Saúde. 2019.

NIEVES, J.; QUINTANA, A. Osorio, J. **Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry**. Tourism and Hospitality Research, v. 16, n. 2, p. 158–171, 2016.

NOFIANI, Delly *et al.* The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: a paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2021.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques *et al.* **Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento**. 2010.

PROENÇA, Joaquim José da Silva. **Contributo da auditoria para a avaliação de desempenho na administração pública: estudo de caso: auxiliares de ação educativa**. 2007. Tese de Doutorado.

PURNOMO, Mangku *et al.* **Moderating role of connoisseur consumers on sustainable consumption and dynamics capabilities of Indonesian single origin coffee shops**. Sustainability, v. 11, n. 5, p. 1319, 2019.

QUEIROZ, Danielle Teixeira *et al.* **Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde**. Rev. enferm. UERJ, p. 276-283, 2007.

SAAD, Nourhan Ah; ELGAZZAR, Sara; MLAKER KAC, Sonja. Investigating the Impact of Resilience, Responsiveness, and Quality on Customer Loyalty of MSMEs: **Empirical Evidence**. Sustainability, v. 14, n. 9, p. 5011, 2022.

SAKELLARIOS, Nikolaos *et al.* The long road to adaptation: Micro and small hospitality firms after the GFC. **International Journal of Hospitality Management**, v. 103, p. 103203, 2022.

SANTOS, Tamara Pelissari. **Impacto social e econômico do cooperativismo de crédito: estudo de caso em uma cooperativa de crédito da região da Serra Gaúcha**. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Panorama da gestão do Conhecimento no Brasil. Edição 2020.

SHER, Peter J.; LEE, Vivid C. **Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management**. Information & management, v. 41, n. 8, p. 933-945, 2004.

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.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic management journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIANYI, Hou. Integration Mechanism of Artificial Intelligence Technology Innovation and Commercialization. In: 2021 2nd International Conference on Computers, **Information Processing and Advanced Education**. 2021. p. 1467-1475.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. Itajubá: Unifei, 2012.

WIJEKOON, Amali; SALUNKE, Sandeep; ATHAIDE, Gerard A. Customer heterogeneity and innovation-based competitive strategy: A review, synthesis, and research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, v. 38, n. 3, p. 315-333, 2021.

ZACHARIAS, Isabela Cristina Simões *et al.* **User Stories Method and Assistive Technology Product Development: A New Approach to Requirements Elicitation**. In: **Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design**. Cambridge University Press, 2019. p. 3781-3790.

ZHANG, Yixiang; YANG, Jialei; LIU, Meiling. Enterprises' energy-saving capability: Empirical study from a dynamic capability perspective. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 162, p. 112450, 2022.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. **Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities**. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

SENSING (DETECÇÃO)

1. Você considera que a Cooperativa realiza monitoramento do ambiente externo?
2. Caso sim, como é realizado este monitoramento? Quais práticas são utilizadas?
Quem realiza tais práticas?
3. Com que periodicidade o monitoramento é realizado?
4. Quais informações do ambiente externo são monitoradas? E do ambiente interno?
5. Quais informações ou conhecimentos do consumidor (cooperado) são coletadas?
6. A Cooperativa possui uma prática específica para saber quais são as necessidades dos cooperados? Quem realiza essa prática? Como é realizada? Com qual periodicidade?
7. A Cooperativa acompanha os problemas enfrentados pelos cooperados, para propor soluções? Quem faz esse acompanhamento? Como? Com qual periodicidade?
8. A satisfação dos cooperados é sistematicamente e frequentemente avaliada?
9. A Cooperativa obtém informações referentes à percepção dos cooperados sobre oportunidades de melhorias nos produtos e serviços? Quais as informações obtidas?
Como foram obtidas? Com que periodicidade?

RECONFIGURING (RECONFIGURAÇÃO)

1. A Cooperativa aplica o conhecimento sobre o cooperado de forma criativa explorando novas tecnologias e processos e comercializando resultados inovadores? Como?
2. A Cooperativa revisa os serviços para garantir que estejam alinhados com os desejos dos consumidores? Como? Com que periodicidade?
3. Vocês aplicam informações e conhecimentos efetivos sobre o consumidor com potencial de influenciar a geração de novos produtos e serviços? Se sim, como? Dê exemplo de um produto ou modificação realizada por meio dessas informações.
4. As estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades dos cooperados? Como?
5. As estratégias de negócio são impulsionadas pelo aumento de valor para o cooperado?
De que forma?
6. Os produtos e serviços da Cooperativa são revisados para garantir que estejam alinhados com os desejos dos cooperados?

APÊNDICE B - FICHAMENTO DA METASSÍNTESE

FICHAMENTO

Elaborado por: Paulo César de Freitas Lagares

Orientador(es): Alana Deusilan, Gabriella de Carvalho, Isabela Morais e Sergio Evangelista

Tema: Gestão do Conhecimento e o Consumidor: Um estudo sobre os conhecimentos que auxiliam as organizações a desenvolverem estratégias de ajustamento ao seu ambiente

Termos de Pesquisa: “Dynamic capability” or “dynamic capabilities” and “consumer” or “consumption” or “user”

Data de Finalização: 21/06/2022

| Nº | Ano | Journal | Autores | Artigo | Objetivos do Artigo | Teorias Utilizadas | Empírico / Teórico | Quali/ Quanti /Misto | Principais Resultados | Estudos Futuros |
|----|------|--|---|--|--|---|--------------------|----------------------|---|---|
| 1 | 2022 | Journal of Consumer Affairs | Preeti Nayal Neeraj Pandey Justin Paul | Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach | Apresentar mecanismos de enfrentamento detalhado para organizações com base na literatura existente e conteúdo análise das respostas dos executivos da alta administração. | Teoria da Capacidade Dinâmica (DCT) | - | Qualitativa | Framework: sete estratégias de enfrentamento relevantes para o gerenciamento da crise Covid-19. | Replicar o estudo em países desenvolvidos; -Fazer este estudo para um setor específico; -Realizar o estudo para problemas diferentes além da Covid-19. |
| 2 | 2017 | Journal of Services Marketing - Emerald Publishing Limited | Seyed Mohammad, Sadegh Khaksar, Fatemeh S. Shahmehri, Rajiv Khosla and Mei Tai Chu. | Dynamic capabilities in aged care service innovation: the role of social assistive technologies and consumer-directed care strategy | Melhorar a compreensão do papel das tecnologias de assistência social em facilitar o processo de inovação de serviço em organizações prestadoras de cuidados para adotar os princípios da estratégia de cuidados direcionados ao consumidor e reduzir a vulnerabilidade percebida do consumidor. | Capacidades Dinâmicas | - | - | O modelo conceitual foi validado e oito das onze hipóteses foram apoiadas. Verificou-se que as capacidades dinâmicas são cruciais para desenvolver o conceito de inovação de serviço em organizações prestadoras de cuidados. | Não englobar apenas cuidadores de idosos e especialistas, como também outras partes interessadas, como pessoas mais velhas, eles próprios, seus familiares e parceiros de negócios em idosos. Acredita-se que o modelo proposto neste estudo é aplicável em outras configurações de cuidados, como autismo. |
| 3 | 2019 | Sustainability | Mangku Purnomo, Pardamean Daulay, Medea Ramadhani Utomo e Sugeng Riyanto | Moderating Role of Connoisseur Consumers on Sustainable Consumption and Dynamics Capabilities of Indonesian Single Origin Coffee Shops | Provar os consumidores conhecedores (CCs) estão moderando o consumo sustentável e capacidades dinâmicas (DCs) de cafeterias de origem única (SOCs). | Capacidades Dinâmicas - Consumidores Conhecedores (CC) - SOCS | - | Mista | Mais de 20% dos consumidores de café são CCs. 60% promovem o conceito de “localidade” como ferramenta promocional para valorizar o local, cultura e agricultores locais. | Fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre o padrão, o caráter e o número de CCs são necessários, bem como sua contribuição para a estrutura de receita dos SOCSs. |

| | | | | | | | | | | |
|---|------|--|---|---|--|---|----------|-------------|---|--|
| 4 | 2021 | Journal of Cleaner Production | Tim Gruchmann Verena Timmer Stefan Gold Christian Gebner | Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective. | Compreender como o indivíduo, a organização, e recursos da cadeia de suprimentos para a implementação da sustentabilidade em estruturas corporativas e processos operacionais evoluíram ao longo dos anos. | Capacidades Dinâmicas | | Qualitativa | Como a teoria das capacidades dinâmicas permanece mal compreendida entre os praticantes, este estudo propôs práticas necessárias para facilitar a construção de capacidades dinâmicas na prática. | Enquanto o presente estudo foi capaz de abordar micro e meso níveis apenas, pesquisas futuras poderiam estender o caminho proposto para difusão da sustentabilidade na indústria de alimentos, por exemplo, abraçando a perspectiva dos atores político-econômicos. |
| 5 | 2021 | Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies | Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A.S., Manik, H.F.G.G. | The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: a paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance | Compreender se as PMEs sejam capazes de usar recursos internos e externos e escolher a estratégia ambidestra mais apropriada para responder à situação relevante (por exemplo, as mudanças no comportamento do consumidor devido à pandemia COVID-19). | Capacidade Dinâmica Teoria da dependência de recursos | Empírico | | O estudo confirma a sugestão de Cui et al. (2017) e Wales et al. (2013) que existe um fator mediador entre os dois construtos EO (Orientação Empreendedora) e o Desempenho das PMEs. | Dentro mais detalhes, pesquisas futuras podem usar um único método de estudo de caso para analisar mais profundamente a mudança na dinâmica das estratégias de ambidestria vivenciadas por uma empresa (por exemplo, atualizando do quadrante nº 4 para o quadrante nº 3 e para o quadrante nº 1) e investigando a possibilidade de novas facetas emergirem para enriquecer o poder de diagnóstico do framework. |
| 6 | 2020 | Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies | Borchardt, M., Pereira, G., Ferreira, A.R., (...), Sousa, J., Battaglia, D. | Leveraging frugal innovation in micro- and small enterprises at the base of the pyramid in Brazil: an analysis through the lens of dynamic capabilities | Analisar os fatores que influenciam a inovação frugal (IF) em micro e pequenas empresas (MPEs) na base da pirâmide (BOP) através da lente teórica das capacidades dinâmicas. | Capacidade Dinâmica | | | Este estudo indica que as capacidades dinâmicas estão presentes em empresas que estão migrando para consumidores de baixa renda e classe média, o que influencia suas práticas de IF. As empresas que se concentram nos mercados extremamente pobres e de subsistência desenvolvem inovações mais disruptivas, com o objetivo de reduzir os preços finais que cobram aos consumidores. | Sugere-se que estudos futuros se concentrem na análise e comparação de estruturas de FI (Frugal Innovation) e seu relacionamento com capacidades dinâmicas de acordo com cada consumidor-alvo. Além disso, acompanhar as empresas ao longo de um período para analisar o impacto e contribuição das universidades, políticas públicas e sociais braços de responsabilidade das empresas do setor privado. As questões ambientais devem ser introduzidas e seguidas. |
| 7 | 2021 | International Journal of Contemporary Hospitality Management | Bhattacharya, A., Zutshi, A., Bavik, A. | Building resilience for food service businesses in times of crisis: a Four- F action plan | Propor um plano de ação "Quatro-F (encontrar fatos, promover alternativas, cumprir a implementação e teste de viabilidade)" para empresas globais de serviços de alimentação (FSB), como restaurantes (jantar no local / levar para fora) para construir resiliência durante tempos de crises globais. | Gerenciamento de crises; Capacidades dinâmicas | | | Os consumidores reduziram os pedidos de alimentos com alta margem de lucro itens como acompanhamentos, aperitivos e sobremesas durante o consumo em casa. Portanto, restaurantes começaram a se concentrar nas habilidades que fornecem aos consumidores experiências um tanto equivalentes a jantar. | Pesquisas Futuras devem coletar dados empíricos dos proprietários e gerentes de restaurantes para testar as estratégias de gestão de crises propostas neste artigo. Um estudo futuro poderia coletar dados de outros alimentos empresas da cadeia de abastecimento (por exemplo, agricultores, varejistas e distribuidores) afetadas por um crise. Terceiro, um estudo futuro poderia explorar os aspectos psicológicos das mudanças forçadas por a crise dos consumidores e funcionários. |
| 8 | 2021 | International Journal of Research in Marketing | Marchand, A., Hennig-Thurau, T., Flemming, J. | Social media resources and capabilities as strategic determinants of social media performance | Identificar recursos específicos de mídia social e capacidades dinâmicas que podem melhorar o desempenho da mídia social. | Teoria baseada em recursos e no conceito de capacidades dinâmicas | Empírico | | Em particular, o impacto da estratégia e medição de mídia social é moderado pelo tamanho da empresa. Uma análise de desvio de perfil revela ainda que a lacuna de recursos de mídia social entre o melhor desempenho e outras marcas explica a variação significativa no desempenho de mídia social. As vantagens de desenvolver recursos de mídia social no início também persistem no longo prazo, com relevância substancial para os gerentes. | Estudos adicionais devem abordar as diferenças entre os vários canais de mídia social com mais detalhes. Vários operacionalizações de sucesso nas mídias sociais também requerem um exame mais detalhado. |
| 9 | 2021 | Corporate Social Responsibility and Environmental Management | Sun, Y., Gong, Y., Zhang, Y., Jia, F., Shi, Y. | User-driven supply chain business model innovation: The role of dynamic capabilities | Explorar como as empresas focais de chá facilitam a inovação do modelo de negócios da cadeia de suprimentos (SCBM) para atender às demandas dos consumidores e | Capacidade Dinâmica | Empírico | Qualitativa | 1) o usuário final voltado para a inovação é a pré-condição para o chá SCBMI; 2) a inovação orientada para o usuário leva à mudança das capacidades dinâmicas da empresa | Há uma falta de comparação entre as diferentes cadeias de suprimentos e experiências institucionais. A unidade de análise pode ser alterada da perspectiva da empresa focal para toda a |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|--|---|---|--|---|-------------|---|---|---|
| | | | | | alcançar o desenvolvimento sustentável. | | | | focal da cadeia de abastecimento e da estrutura da rede da cadeia de abastecimento do chá e, assim, promover o chá SCBMI; (3) O SCBMI, por sua vez, aumentará as capacidades dinâmicas da empresa focal e promoverá a mudança da estrutura da rede da cadeia de fornecimento de chá para atender às demandas em constante mudança dos consumidores. | cadeia ou setor. |
| 10 | 2021 | ACM International Conference Proceeding Series | Tianyi, H. | Integration mechanism of artificial intelligence technology innovation and commercialization | Construir e analisar o mecanismo de integração da tecnologia de inteligência artificial e da comercialização. | Capacidades Dinâmicas, Teoria do Marketing e Teoria da percepção dos consumidores dos produtos e valor. | | | Um sistema de comunidade de idosos inteligente baseado na Internet das Coisas é proposto , | <p>Pesquisas futuras devem coletar todos tipos de dados primários e secundários para teste empírico.</p> <p>Pesquisas futuras devem analisar o papel regulador desses fatores nesta relação.</p> <p>Pesquisas futuras devem atribuir grande importância à privacidade e ética, e adicioná-los à estrutura de integração, de modo a ajudar as empresas a cumprir melhor as leis e regulamentos e interesses do consumidor.</p> |
| 11 | 2021 | Journal of Product Innovation Management | Wijekoon, A., Salunke, S., Athaide, G.A. | Customer heterogeneity and innovation-based competitive strategy: A review, synthesis, and research agenda | Propor uma conceitualização multidimensional e definição do construto de CH (heterogeneidade do cliente) compreendendo três dimensões: heterogeneidade de necessidades do cliente, heterogeneidade de conhecimento do cliente e heterogeneidade de relacionamento com o cliente. | Heterogeneidade do Cliente e Capacidades Dinâmicas | | | Conforme observado acima, a literatura paradoxal sugere que as empresas podem obter vantagem competitiva sustentada atendendo às tensões simultaneamente. Miron-Spektor et al. (2018) observam que as tensões, se administradas de forma eficaz, podem estimular a criatividade, possibilitar resiliência e sustentabilidade de longo prazo. | Os insights deste artigo podem ser validados com aqueles de um estudo de campo para fornecer uma conceitualização mais holística de CH (Consumidor Heterogeneo). |
| 12 | 2020 | Journal of Service Management | Batat, W. | How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis | Examinar as estratégias de resposta e a mudança nas práticas dos chefs com estrelas Michelin para se adaptar à crise global da doença coronavírus pandêmica de 2019 (COVID-19) que afetou fortemente o setor de serviços de alimentação. | Capacidades Dinâmicas | Qualitativa | Os resultados mostram que chefs com estrelas Michelin adotam o pensamento empreendedor da bricolagem social para lidar com a situação extrema e utilizam diversos recursos e estratégias de resposta para enfrentar as questões sociais e melhorar o bem-estar coletivo e individual. | Pesquisas futuras podem fornecer uma visão cruzada das estratégias de resposta em vários tipos de restaurantes e combinando as percepções de várias partes interessadas (por exemplo, gerentes, proprietários, clientes, funcionários, indústria). Além disso, outros estudos podem reexaminar como os serviços de alimentação de luxo e outros prestadores de serviços estão trabalhando, uma vez que o distanciamento social as restrições aumentam à medida que entram na era pós-crise. | |
| 13 | 2021 | European Journal of Innovation Management | Loureiro, R., Ferreira, J.J., Simões, J. | Understanding healthcare sector organizations from a dynamic capabilities perspective | Identificar e caracterizar as Capacidades Dinâmicas existentes nas organizações do setor público de saúde, por meio do levantamento das áreas relacionadas às CDs nas organizações de saúde, contribuindo para um conhecimento mais amplo e sistematizado na área. | Capacidades Dinâmicas | Empírico | No setor público, liderança e confiança foram fundamentais para a configuração ambientes para aprender e criar novos recursos - especialmente por meio de comunicação e compartilhamento de informações. | Seria importante medir CDs com base em líderes e gestores e avaliados por profissionais da nível operacional; aplicando o estudo aos fatores dinâmicos, avaliando se o dinamismo a existência dessas organizações de saúde (CSP e CSH) influencia suas CDs. Isso também deve estender-se ao desenvolvimento de um estudo qualitativo que busca realizar estudos de caso e medir atuação. | |
| 14 | 2022 | Renewable and Sustainable Energy Reviews | Yixiang Zhang , Jialei Yang , Meiling Liu | Enterprises' energy-saving capability: Empirical study from a dynamic capability perspective | Propor o conceito de Capacidade Empresarial de Economia de Energia, examinar seu efeito sobre a vantagem competitiva e explorar seus antecedentes. | Capacidade Empresarial de Economia de Energia; Teoria das | Empírico | Recursos ociosos, capacidade de absorção, instrumentos de comando e controle e pressão normativa afetam positivamente a capacidade de economia de | <p>Pesquisas futuras podem coletar dados de empresas em diferentes áreas e indústrias.</p> <p>Pesquisas futuras podem coletar dados em diferentes países, realizar</p> | |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|--|--|--|--|---|----------|--|---|---|
| | | | | | | Capacidades Dinâmicas; Visão Baseada em Recursos | | | energia das empresas. Instrumentos de incentivo e pressão mimética não têm efeito significativo. Além disso, a competitividade ambiental modera positivamente a relação entre a capacidade de economia de energia e a vantagem competitiva. | pesquisas transnacionais e explorar ainda mais a capacidade de economia de energia em um contexto transcultural. Pesquisas futuras podem estudar a capacidade de economia de energia usando outros métodos além de questionário. |
| 15 | 2022 | Sustainability | Nourhan Ah. Saad, Sara Elgazzar, Sonja Mlaker Kac | Investigating the Impact of Resilience, Responsiveness, and Quality on Customer Loyalty of MSMEs: Empirical Evidence | Investigar o impacto da resiliência em termos de flexibilidade e adoção de tecnologia, capacidade de resposta em termos de velocidade de entrega e atendimento e serviços pós-venda e qualidade do produto/serviço na lealdade do cliente em termos de dimensão comportamental e atitudinal de lealdade tanto para manufatura. e setores de serviços em micro, pequenas e médias empresas no contexto egípcio. | Visão Baseada em Recursos (RBV); Visão de Capacidade Dinâmica (DCV); e Teoria do Valor de Consumo (TCV) | Empírico | Os resultados revelaram que há um impacto positivo significativo para a resiliência operacional (flexibilidade e adoção de tecnologia), capacidade de resposta (atendimento de entrega e rapidez e serviço pós-venda) e qualidade do produto/serviço na fidelidade do cliente em termos de dimensões comportamentais e atitudinais. | O modelo proposto poderia ser realizado para outros países em desenvolvimento e desenvolvidos para estabelecer um modelo mais generalizável, e outras variáveis poderiam ser utilizadas como variável mediadora, como a satisfação do cliente. | |
| 16 | 2022 | Journal of Product Innovation Management | Cautela, C., Simoni, M., Moran, P. | Microfoundations of dynamic design capabilities: An empirical analysis of "excellent" Italian design firms | Investigar como os gerentes de empresas premiadas por sua excelência em design constroem capacidades dinâmicas relacionadas ao design em nível organizacional, selecionando designers com capacidades individuais específicas e gerenciando como e até que ponto os usuários dos produtos das empresas estão ativamente envolvidos nas atividades de design. | Capacidades Dinâmicas | Empírico | Todos os construtos do modelo indicaram valores de consistência interna, confiabilidade e validade convergente na faixa / acima dos limites sugeridos na literatura, confirmando a bondade do modelo. | Considera-se este trabalho como um passo pequeno, mas importante, para explorar mais plenamente os microfundamentos das capacidades de design organizacional e começar a expandir as investigações empíricas necessárias. | |
| 17 | 2021 | Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity | Fukawa, N., Zhang, Y., Erevelles, S. | Dynamic capability and open-source strategy in the age of digital transformation | Oferecer uma nova explicação sobre os benefícios de uma estratégia de código aberto na era da transformação digital. Investigamos como aumentar a intensidade criativa e o lucro na plataforma digital de código aberto. | Capacidades Dinâmicas | | A firma deve primeiro despendar tempo e esforço para atrair desenvolvedores de aplicativos para aumentar os complementos da rede. Assim, para uma empresa gerar lucros rapidamente em um estágio anterior, um código aberto estratégia pode não ser uma estratégia atraente. Por este motivo, uma estratégia de código aberto pode não ser adequada para uma empresa com produtos de movimentação rápida e com produtos relativamente curtos ciclos de vida. | Os pesquisadores são incentivados a estender nosso modelo para incluir outras fontes de lucros para estratégia de código aberto. | |
| 18 | 2021 | European Journal of Innovation Management | Capurro, R., Fiorentino, R., Garzella, S., Giudici, A. | Big data analytics in innovation processes: which forms of dynamic capabilities should be developed and how to embrace digitization? | Analisar, a partir de uma perspectiva de recursos dinâmicos, o papel da análise de big data no suporte aos processos de inovação das empresas. | Capacidades Dinâmicas | Empírico | As descobertas dos autores oferecem insights para ajudar os profissionais a gerenciar processos de inovação no mundo físico, levando em consideração os investimentos em análises de big data. | Será importante analisar estudos de caso com base em sucesso e experiências malsucedidas na implementação de novas tecnologias e ferramentas; analisar o impacto dos processos de inovação baseados em análise de big data na satisfação do | |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|--|---------------------------------------|---|---|--------------------------------|----------|-------------|--|--|
| | | | | | | | | | | cliente; e para avançadas estruturas estendidas que podem integrar análises de big data e perspectivas de inovação e estratégias para o mundo físico e, talvez melhor, o "real-tradicional". |
| 19 | 2021 | Journal of Science and Technology Policy Management | Senshaw, D., Twinomurizi, H. | Innovating with government digital platforms in low-income countries: the dynamic capabilities of Woredas in Ethiopia | Identificar as capacidades dinâmicas das organizações governamentais em Woredas da Etiópia que inovam digitalmente na plataforma digital governamental existente, a WoredaNet. | Capacidades Dinamicas | | Qualitativa | As descobertas revelam que o modelo de governança de plataforma digital desempenha o papel mais importante na inovação governamental digital. Especificamente, os Woredas exibem capacidades adaptativas altamente desenvolvidas por meio do aprendizado com as possibilidades oferecidas pela plataforma digital. | A pesquisa está limitada a um dos Estados Regionais da Etiópia. Mais estudos seriam necessários para considerar outros estados regionais e mais Woredas. |
| 20 | 2019 | International Journal of Wine Business Research | Calderón, H., Fayos, T., Frasquet, M. | The transition of small Spanish wineries toward multi-channel distribution: The role of ambidexterity | Analisar o desenvolvimento das capacidades de exploração e exploração, e o papel da ambidestria, na evolução de pequenas vinícolas espanholas em direção a sistemas de distribuição multicanal. | Capacidades Dinamicas | Empírico | Qualitativa | As empresas com sistemas de distribuição multicanal mais avançados têm capacidades de ambidestria mais desenvolvidas. Essa ambidestria decorre fundamentalmente da capacidade de manter simultaneamente relacionamento com os distribuidores e de inovar e buscar formas criativas de satisfazer novos clientes. | Aprofundamento de conhecimento dos antecedentes da ambidestria proposto por Asif (2017), e nos três tipos hierárquicos inter-relacionados de ambidestria (zero, primeira e segunda ordem) proposto por Carter (2015), o que reduziria a ambigüidade que às vezes acompanha o conceito de ambidestria e permitiria aos gestores compreender sua verdadeiros benefícios. |
| 21 | 2021 | International Journal of Organizational Analysis | Bhattacharyya, S.S., Thakre, S. | Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms | Tentar determinar o impacto da crise da COVID-19 nas empresas e, posteriormente, desvendar as respostas estratégicas táticas de curto e longo prazo iniciadas pelas empresas indianas. | Capacidades Dinamicas | Empírico | Qualitativa | Os resultados da pesquisa indicaram que as empresas se adaptaram ao ambiente dinâmico e caótico da crise para atender às mudanças nas expectativas dos consumidores. O trabalho remoto foi amplamente implementado, as redes de abastecimento foram ajustadas, as operações foram gerenciadas com o mínimo de recursos, o capital de giro foi monitorado de perto e o portfólio de produtos foi reformulado para colher benefícios em um mundo apenas com o essencial. | Estudos comparativos no futuro seriam mais perspicaz sobre como explicar como os gerentes em diferentes CAGE (cultural, administrative, geographical and economic) e Hofstede culturais dimensões seriam estabelecidas para definir as estratégias de curto e longo prazo de suas empresas. Isso faria o estudo mais holístico e abrangente. |
| 22 | 2020 | International Journal of Economics and Business Administration | Hanfan, A., Nupus, H., Lutfi | Iconic product advantage for improving marketing performance of Indonesian small and medium enterprises | Examinar o papel da vantagem icônica do produto para melhorar o desempenho de marketing. | Inovação e Capacidade Dinâmica | | | A vantagem do produto icônico faz a ponte entre a orientação para o mercado e o desempenho de marketing das PMEs Brebes Salted Egg, que é suportado pela inovação do produto e capacidade dinâmica. | |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|---|--|--|--|-----------------------|----------|--------------|---|--|
| 23 | 2018 | Tourism Review | Weigert, M. | Jumia travel in Africa: expanding the boundaries of the online travel agency business model | Analisar o modelo de negócio da Jumia Travel, uma agência de viagens online inovadora (OTA) que atua nos mercados africanos. Com foco nas condições de mercado e no comportamento do consumidor na África Subsaariana, o estudo examina as maneiras pelas quais a Jumia Travel cumpre seus objetivos de desenvolvimento na Côte d'Ivoire e reformula o modelo de negócios OTA em relação às restrições de mercado. | Capacidades Dinâmicas | | Qualitativa | A proposta de valor nos mercados emergentes reside menos no próprio produto do que na oferta do produto, incluindo a forma como o produto ou o serviço é projetado com parceiros locais e entregue aos consumidores. | Monitorar melhor se a empresa pode ganhar seu apostar e superar as principais restrições, em particular as limitações de turistas africanos poder de compra. |
| 24 | 2019 | Information Systems Management | Koch, H., Yan, J., Zhang, S., Milic, N., Curry, P. | How Consumer Technology Is Changing the IT Function: A Multi-Case Study of Three Fortune 500 Companies | Investigar como três departamentos de TI diferentes responderam à consumerização de TI. | Capacidades Dinâmicas | Empírico | | O estudo mostra como a governança compartilhada pode surgir organicamente. Por um lado, a consumerização confere aos usuários mais influência sobre o departamento de TI para escolher sua própria tecnologia e como a usarão. Por outro lado, os casos da OilCo e da ConsultingCo ilustram um aumento de poder dos funcionários de TI. | Por outro lado, os departamentos de TI podem ficar estressados com o que essas funções de usuário expandidas significam para sua identidade e função na organização. Essas lutas são piores do que as enfrentadas pelos funcionários de TI antes da consumerização ou são bem-vindas pelos funcionários, já que agora eles têm autonomia para trabalhar em projetos que considerem valiosos? |
| 25 | 2019 | International Journal of Production Economics | Ramkumar, M., Schoenherr, T., Wagner, S.M., Jenamani, M. | Q-TAM: A quality technology acceptance model for predicting organizational buyers' continuance intentions for e-procurement services | Estudar o impacto da qualidade do fluxo de informações e da qualidade do cumprimento da logística na percepção dos compradores organizacionais de serviços de e-procurement e as intenções subsequentes para continuar usando esses serviços. | Capacidades Dinâmicas | | | Este estudo é a única pesquisa sobre e-procurement de que tem conhecimento disso, integra valor percebido e construções de qualidade no TAM estrutura para explicar a satisfação dos compradores organizacionais promovendo o uso continuado de serviços de e-procurement. | Pesquisas futuras devem, portanto, incluir as interações da cultura nacional e organizacional como potencialmente influenciando os caminhos investigados. |
| 26 | 2019 | Thunderbird International Business Review | Duarte Alonso, A., Kok, S. | Dynamic capabilities in the context of Brexit and international wine business: An exploratory two- country study | Propor um arcabouço conceitual baseado na abordagem das capacidades dinâmicas (DCA) para avançar no entendimento das respostas das empresas à turbulência, ilustradas pelo fenômeno Brexit. | Capacidades Dinâmicas | | Qualitativa | Várias diferenças surgiram na forma como os dois grupos de empresas perceberam os impactos do Brexit e como planejarão responder. Algumas dessas formas revelaram princípios associados ao DCA, como possuir recursos organizacionais críticos, notadamente tangíveis, intangíveis e humanos para criar capacidades. | Em primeiro lugar, as taxas de resposta para ambos os países foram modestas. Pesquisas futuras devem considerar outras formas de coleta de dados, incluindo o uso de um método de estudo de caso, visitando vinícolas e conduzindo entrevistas face a face. |
| 27 | 2018 | Journal of Applied Economic Sciences | Novianty, I., Mulyani, S., Winarningsih, S., Farida, I. | The effect of dynamic capability, user ethics, and top management support on the quality management accounting information systems and their impact on the quality of decision making. An empirical case of local governments in | Prever em que grau as capacidades dinâmicas, a ética do usuário e o suporte da alta administração influenciam os sistemas de informação de contabilidade gerencial e o impacto na tomada de decisões de qualidade. | Capacidades Dinâmicas | Empírico | Quantitativa | A pesquisa mostra que a capacidade dinâmica e o suporte da alta administração têm uma influência significativa na qualidade dos sistemas de informação da contabilidade gerencial, mas a ética do usuário não tem uma influência significativa. | Introduz um novo termo, "omni-channel capacidade", para revelar as percepções do consumidor sobre as estratégias omnicanal dos varejistas. Ele explora e valida os três elementos da capacidade omnicanal: consistência do canal, cross-channel e mídias sociais. Assim, os varejistas devem garantir um desempenho consistente em todos os canais (por exemplo, variedade de produtos, disponibilidade de produtos, |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|---|---|--|--|---|----------|-------------|--|--|
| | | | | Indonesia | | | | | | prazo de entrega e preço). |
| 28 | 2018 | Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics | Yumurtaci Hüseyinoğlu, I.Ö., Sorkun, M.F., Börühan, G. | Revealing the impact of operational logistics service quality on omni-channel capability | Introduzir o novo termo "capacidade omni-channel" e determinar o impacto do LSQ na capacidade omni-channel. | Capacidades Dinâmicas | - | - | Os resultados apoiaram o uso do termo "capacidade omnicanal", que tem três elementos: consistência do canal, cross-channel e mídia social. Os resultados também revelaram o impacto positivo do LSQ operacional na capacidade omnicanal. | Pesquisas futuras poderiam, portanto, explorar esses fatores exógenos, como tecnologia da informação (Oh et al., 2012) e estratégia de vendas online (Klaus e Nguyen, 2013). |
| 29 | 2018 | Journal of Small Business Strategy | Adam, M., Strähle, J., Freise, M. | Dynamic capabilities of early-stage firms: Exploring the business of renting fashion | Examinar os microfundamentos específicos que fundamentam a detecção, captura e reconfiguração de recursos dinâmicos de empresas de serviço em estágio inicial dentro de um mercado de varejo tradicional. O contexto deste estudo é a indústria da moda. | Capacidades Dinâmicas | Empírico | Qualitativa | Os resultados revelam que a capacidade de desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo é essencial. Também foi considerado crucial adquirir conhecimento de parceiros externos da rede, delegar tarefas e compartilhar informações. Além disso, as habilidades para interagir com os clientes e adotar o feedback do consumidor são críticas. | Investigar como empresas estabelecidas em indústrias tradicionalmente baseadas em manufatura conseguem inovar seu modelo de negócios para ofertas baseadas em soluções uma vez que isso requer uma transformação severa de seus estrutura corporativa. Isso também seria interessante, pois partem com um estoque maior de recursos. |
| 30 | 2022 | Journal of Cleaner Production | J.Garcia-Quevedo; E.Martinez-Ros; K.B.Tchorzewskacda | End-of-pipe and cleaner production technologies. Do policy instruments and organizational capabilities matter? Evidence from Spanish firms | Contribuir para a literatura existente com novos insights sobre os drivers de diferentes inovações verdes nos setores industriais. Especificamente, analisar as relações entre os instrumentos políticos existentes, recursos e capacidades organizacionais das empresas e a adoção de diferentes tipos de tecnologias verdes. | EcoInovação Capacidades Dinâmicas | Empírico | - | A tributação ambiental em Espanha parece ser bastante ineficaz para estimular investimento em tecnologias mais verdes; Os subsídios têm efeitos positivos nas atividades de ecoinovação relacionadas com a redução das emissões atmosféricas e também investimentos em eficiência energética no caso da Espanha. | - |
| 31 | 2017 | European Journal of Marketing | Lee, W.J., O'Cass, A., Sok, P. | Unpacking brand management superiority: Examining the interplay of brand management capability, brand orientation and formalisation | Examinar como a orientação da marca de uma empresa, quando apoiada pela formalização, contribui para a construção de marcas com altos níveis de consciência e singularidade através do papel interveniente da capacidade de gestão da marca. | Teoria do controle de marketing com a visão baseada em recursos (RBV) e Teoria das Capacidades dinâmicas (DC) | - | - | As empresas são mais propensas a construir marcas com altos níveis de conhecimento e exclusividade no mercado quando sua orientação para a marca é apoiada pela formalização, porque essa combinação (orientação e formalização da marca) facilita a consistência da marca e o desenvolvimento da capacidade de gerenciamento da marca. | Pesquisas futuras podem se concentrar no uso de uma abordagem multi-informante, como a usada por Stock e Bednarek (2014), ao incorporar as percepções dos clientes, além dos gestores e / ou funcionários, para capturar os indicadores de desempenho das marcas. Pesquisas futuras podem, portanto, examinar se a consciência tem um efeito em outras métricas de desempenho da marca, como a lealdade à marca. |
| 32 | 2022 | International Journal of Hospitality Management | Nikolaos Sakellarios; Abel Duarte Alonso; Seng Kiat Kok; Seamus O'Brien; Ian Fillis; Oanh Thi Kim Vu. | The long road to adaptation: Micro and small hospitality firms after the GFC | a) Pesquisar microempresas através de uma crise de longo prazo (GFC), e b) Averiguar o valor de a abordagem das Capacidades Dinâmicas e a sua natureza exploratória. | Capacidades Dinâmicas | - | Qualitativa | Principais fatores que mais contribuíram para o empresas participantes a se adaptarem ao GFC: - construir confiança com partes interessadas externas; - utilizar tecnologia em ferramentas | Pesquisas futuras podem procurar abordar estudos qualitativos em diferentes países e incluir empresas de maior porte. |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|---|---|---|---|-----------------------|----------|--------------|---|--|
| | | | | | | | | | adaptativas de monitoramento do mercado, aquisição de informações, e avaliação de negócios. | |
| 33 | 2022 | Innovative Marketing | Evo Sampetua Hariandja; Lusiana Sartika | Effects of brand innovation and marketing dynamic capability on the performance of international hotels | Examinar a relação entre a inovação da marca, a capacidade dinâmica de marketing, a comunicação da marca, a experiência da marca e o desempenho da marca em hotéis internacionais de 3 a 5 estrelas na Indonésia. | Capacidades Dinâmicas | Empírico | Quantitativa | 11 variáveis (inovação de marca, percepção de mercado, aprendizado, segmentação e posicionamento, comunicação de marca, experiência de marca, recomendação de marca, satisfação do cliente, fidelidade à marca, capacidade de marketing dinâmico, recompra de marca e desempenho) são declarados válidos pelo teste de validade convergente realizado usando o AVE. | Estudos futuros devem averiguar o nível de conhecimento da comunidade local com a reputação do hotel (estrelas) ou origem (nacional ou internacional). |
| 34 | 2022 | Business Strategy and the Environment | Patrick Elf; Andrea Werner; Sandy Black | Advancing the circular economy through dynamic capabilities and extended customer engagement: Insights from small sustainable fashion enterprises in the UK | Examinar como as micro, pequenas e médias empresas de moda (MPMEs) sustentáveis no Reino Unido promovem a economia circular através da lente das capacidades dinâmicas. | Capacidades Dinâmicas | Empírico | Qualitativa | As MPMEs (Micro Pequenas e Médias Empresas) da moda dependem muitas vezes de clientes fiéis no curto prazo, sua engenhosidade para criar e acessar novos mercados para garantir o sucesso a médio prazo, e um apoio externo mais amplo para promover seu impacto por meio da expansão. | Pesquisas futuras devem olhar mais de perto os mecanismos de apoio que visam sustentar e fomentar práticas de MPMEs de moda inovadoras. No futuro, a pesquisa que promova a economia circular exigirá um foco mais forte nas tendências emergentes, como questões comportamentais. |
| 35 | 2021 | Journal of Outdoor Recreation and Tourism | Chih Yu Hsiao, Chao LinTuan | How recreational farm operators use dynamic capabilities to respond to COVID-19 pandemic | Explorar como os operadores de fazendas recreativas usam suas capacidades dinâmicas para ajustar suas estratégias de gerenciamento de fazendas recreativas diante da pandemia de COVID-19. | Capacidades Dinâmicas | | Qualitativa | 20 operadores de fazendas recreativas podem utilizar plenamente seus recursos de detecção para antecipar as oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente COVID-19. Exemplos de práticas típicas incluem melhorar o ambiente, desenvolver experiências ao ar livre, ensino online e desenvolver produtos de prevenção de epidemias. | Pesquisas futuras devem examinar a relação entre os modelos de negócios dos operadores de fazendas de lazer e a pandemia do COVID-19 e entender as diferenças na tomada de decisão dos operadores para fornecer práticas de negócios mais adequadas. |

APÊNDICE C - SISTEMATIZAÇÃO DA METASSÍNTESE

SISTEMATIZAÇÃO DA METASSÍNTESE

Orientando: Paulo César de Freitas Lagares Orientadoras: Alana Deusilan Sester Pereira e Gabriella Baccarini de Carvalho

Tema: Gestão do Conhecimento e o Consumidor: Uma metassíntese sobre os conhecimentos que auxiliam as organizações a desenvolverem estratégias de ajustamento ao seu ambiente

| Nº | METATEORIA (problemas, teorias, explicações) | METAMÉTODO (métodos de coleta e análise) | METANÁLISE (confronto de interpretações) |
|----|--|--|--|
| 01 | <p>Questão-Problema: a crise do Covid-19 mudou os padrões de consumo de produtos e formas de trabalho dos consumidores.</p> <p>Sujeito: consumidor-funcionário-organização</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria Baseada em Recursos (Barney et al., 2001); (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984); - Teoria da Capacidade Dinâmica [(Teece et al., 1997)]; (Forkmann et al., 2018); (Zaefarian et al., 2017); (Tran et al., 2019); (Christopher, 2000; Mitrega et al., 2017; Wölfel & Grosse Ruyken, 2020). - Capacidades Dinâmicas: Relacional; da Aliança; de Gerenciamento de Relacionamento; Rede, Rede Dinâmica, Gestão; Relação do negócio; de Término de Relacionamento.</p> | <p>Coleta de Dados: entrevistas semiestruturadas com executivos seniores de diversos setores, através de questionário semi-estruturado.</p> <p>Análise de Dados: Todas as entrevistas foram transcritas e analisadas linha a linha com a ajuda de dois pesquisadores e um especialista do setor.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar novas alianças e encerrar alianças não lucrativas devem ser um processo contínuo para que as organizações sejam competitivas em um ambiente dinâmico; - Foco deve estar sempre no bem-estar do cliente, criando assim uma orientação para o mercado. Devem ter flexibilidade estratégica para inovar continuamente de acordo com as mudanças nos requisitos do cliente, o que também ajudará a empresa a ser focada no cliente. |

| | | | |
|-----------|--|--|--|
| <p>02</p> | <p>Questão-Problema: Vulnerabilidade do consumidor no setor de assistência aos idosos. Sujeito: idosos consumidores de serviços de assistência Conceitos/Teorias: - Atendimento direcionado ao consumidor (CDC)[(Shen et al., 2008)] ; - Capacidades dinâmicas de inovação em serviços [Hertog (2010)] CAPACIDADES DINÂMICAS: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [Tece, 2007] - Sinalização das necessidades dos usuários e opções tecnológicas [(Gustafsson et al., 2010).] - Conceituação [(Breznik e Hisrich, 2014).] - Coprodução e Orquestração [(Breznik e Hisrich, 2014)]; - Dimensionamento e Alongamento [(Hertog, 2010)].</p> | <p>Coleta de Dados: Questionário, via entrevistas online, email e reuniões presenciais; Análise de Dados: Análise fatorial confirmatória na modelagem de equações estruturais. Pesquisa Transversal</p> | <p>Discussão/Interpretações: - Este estudo demonstra que o serviço dinâmico capacidades de inovação têm impactos positivos na AT social habilitação e mediação de serviços. No entanto, os recursos dinâmicos de inovação de serviços não têm um impacto significativo na estratégia do CDC.</p> |
|-----------|--|--|--|

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| <p>03</p> | <p>Questão-Problema: Muitos tipos de pesquisa sobre café abordam principalmente os temas de estilo de vida ou o lugar social dos millennials [16], lealdade do consumidor e branding [17], cultura e localidade [18-20] e movimento político [19]. enquanto questões relacionadas à evolução do negócio cafeeiro institucional em nível local não recebem atenção suficiente.</p> <p>Sujeito: Consumidores Conhecedores de Café</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores Conhecedores (CCs) [Quintão, R.T.; Brito, E.P.Z.; Belk, R.W, 2017), (Guimarães et.al 2019), (Roger, H; 2011)]; (Roger, H. 2011) - Teoria das Capacidades Dinâmicas (Sebastiani, R.; Montagnini, F. 2013); (Fernandes, B. 2017); (Mohamud, M.; Sarpong, D. 2016) - Capacidades Dinâmicas: SENSE, SEIZE, TRANSFORM [Tecece, 2017] | <p>Coleta de Dados: Entrevistas, discussões e observações.</p> <p>Análise de Dados: Análise estatística descritiva simples.</p> <p>Pesquisa de Campo</p> | <p>Discussão/Interpretações: - A existência de CCs é muito importante para a sustentabilidade do negócio SOCS porque o nível de fidelidade é relativamente alto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A relação entre os apreciadores e a sustentabilidade do consumo de café não pode ser diretamente medido. - A existência de CCs facilita a loja mapear a segmentação de mercado, suas preferências, bem como quais grupos comunitários devem ser alvo de sua promoção, sintetizar e classificar quais recursos são necessários para competir, planejamento das necessidades do mês seguinte ao ano seguinte. Aumenta a competitividade das lojas. |
|------------------|--|--|--|

| | | | |
|------------------|---|---|---|
| <p>04</p> | <p>Questão-Problema: a maioria das capacidades dinâmicas utilizadas para facilitar certas práticas de sustentabilidade são específicas de relacionamento, com a intenção de melhorar as relações entre os diferentes atores para permitir novas transformações. Sujeito: Indústria de Alimentos Alemã Conceitos/Teorias: - Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas (Atividades de Nível Corporativo), constroem a base organizacional da teoria das capacidades dinâmicas - Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas: SENSE, SEIZE, RECONFIGURING [(Teece, 2012)] - Teoria das Capacidades Dinâmicas [Teece (2007, p. 1319)]; (Kurucz et al., 2017); (Easterby-Smith et al., 2009); (Gruchmann e Seuring, 2018).</p> | <p>Coleta de Dados: entrevistas e análise de relatórios de auditoria; Análise de Dados: Análise de forma qualitativa</p> | <p>Discussão/Interpretações: - Práticas sustentáveis e capacidades dinâmicas podem ser vistas como antecedentes de novas práticas e capacidades dinâmicas quando as estruturas organizacionais para a sustentabilidade se tornam mais maduras - Há interação entre as capacidades individuais e corporativas, como comunicação, sensemaking e aprendizado, bem como as capacidades de SSCM (gestão da cadeia de suprimentos sustentável), como coevolução e capacidades de desenvolvimento de fornecedores.</p> |
| <p>05</p> | <p>Questão-Problema: A partir da literatura, o interesse pelo tema OE tem aumentado nos últimos anos, no entanto, os resultados são controversos. Sujeito: Médias e Pequenas Empresas (PMEs) Conceitos/Teorias: - Orientação Empreendedora (OE) é a propensão de uma empresa a ser proativa, inovadora e de assumir riscos; - Teoria Visão Baseada em Recursos (RBT) [(Barney, 1991; Weidong, 2007)]; - Teoria da Dependência (RDT) [(Tehseen e Sajilan, 2016; Roundy e Bayer, 2019)] - Teoria da Capacidade Dinâmica (Teece, 2012; Junfeng e Wei-ping, 2017). - Capacidade de Aliança (Kale et al., 2002), - Capacidade de integrar atividades</p> | <p>Coleta de Dados: Método hipotético devolutivo e posteriormente Questionário semiestruturado. Análise de Dados: Técnica de amostragem intencional.</p> | <p>Discussão/Interpretações: Existe fator mediador entre a OE e desempenho das PMEs. A OE deve ser respaldada por outras capacidades, ou seja, a capacidade de inovar (propósito interno) e a capacidade de estabelecer redes sociais (orientação externa), resultando em aumento de desempenho.</p> |

| | [Lumpkin e Dess (1996)] | | |
|-----------|--|--|--|
| 06 | <p>Questão-Problema: Há um conhecimento muito limitado sobre como as MPEs com recursos limitados sobrevivem e prosperam usando suas soluções frugais</p> <p>Sujeito: Micro e Pequenas Empresas (MPEs)</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece, 1997)];(Teece, 2007); (Arranz et al., 2020); - Inovação Frugal (IF) [(Hossain, 2018; Michelini et al., 2018; Dost et al., 2019)] - Capacidades: de Sensoriamento (SENSE, SEIZING, TRANSITIONING) [(De Silva et al., 2019)] - Capacidades de Captura [(Baker, 2007)] - Capacidades de Transição [(Mezger, 2014; De Silva et al., 2019)] foram observadas. | <p>Coleta de Dados: Estudos de caso. Entrevista Semiestruturada, observações.</p> <p>Análise de Dados: Análise cruzada de casos por meio da comparação entre os casos e a estrutura de pesquisa.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>As capacidades dinâmicas estão presentes em empresas que estão migrando para consumidores de baixa renda e classe média, o que influencia suas práticas de IF</p> <ul style="list-style-type: none"> - As empresas focadas em consumidores extremamente pobres e de subsistência concentram-se na inovação disruptiva de produtos que visa reduzir substancialmente os custos das matérias-primas. |
| 07 | <p>Questão-Problema: Embora úteis, muitas teorias de recuperação da crise do Covid-19 ignoram as relações entre várias partes interessadas durante uma crise.</p> <p>Sujeito: Negócios de Serviço de Alimentação (FSB)</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece, 1997)] - Teoria das Partes Interessadas [(Phillips et al., 2003)]; | <p>Coleta de Dados: Busca Sistemática de artigos.</p> <p>Análise de Dados: Compilação de informações em uma planilha de Excel.</p> <p>Artigo Conceitual.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias para enfrentar a crise: adaptação tecnológica, inovação de serviços e combinações de competências internas e externas para o desenvolvimento de vantagem competitiva; - Os Four-F's estendem as operações diárias passadas (improvisar ou digitalizar o cardápio) para o gerenciamento de fornecedores de longo prazo (desenvolvimento de novos relacionamentos e trabalho com novas start-ups) e para inovações contínuas de serviços |

| | | | |
|----|---|---|--|
| 08 | <p>Questão-Problema: nenhuma pesquisa que investigue precisamente quais recursos e capacidades funcionam como determinantes internos de usos bem-sucedidos de táticas específicas de marketing de mídia social ou como elas podem precisar ser ajustadas para garantir vantagens competitivas sustentadas em contextos de rápida mudança</p> <p>Sujeito: marcas de consumo de várias fontes:</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria Baseada em Recursos RBT [(Barney, 1991)]; (Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014); (Barney & Hesterly, 2015). - Teoria das Capacidades Dinâmicas [Teece, Pisano e Shuen, 1997)] | <p>Coleta de Dados: Entrevistas com gerentes, curtidas, assinaturas e avaliações de marca em dois momentos e demonstrações financeiras anuais das marcas.</p> <p>Análise de Dados: Testou-se empiricamente as relações propostas entre recursos e capacidades de mídia social, desempenho de mídia social e percepção da marca. Compilou-se informações sobre recursos e capacidades específicas de mídia social e a estratégia corporativa da empresa com uma pesquisa com gerentes de marca e marketing, realizada pela Internet.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação de capacidades relevantes específicas de mídia social (ou seja, estratégia de mídia social, atividades de funcionários de mídia social, medição de mídia social); - As capacidades e recursos dinâmicos específicos da mídia social que identificamos têm efeitos diretos no desempenho da mídia social e efeitos indiretos nas percepções futuras da marca. |
| 09 | <p>Questão-Problema: a China ainda enfrenta muitos desafios, como a baixa lucratividade dos agricultores, a dificuldade de atender às regulamentações internacionais e o enfrentamento de diferentes culturas transfronteiriças na exportação de chá</p> <p>Sujeito: Empresas de Chá</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece, 1997)]; (Teece, 2010;Trkman et al., 2015) - Modelo de Negócios da Cadeia de Suprimentos Inovação [(Trkman et al., 2015)]; (Yang et al., 2018); | <p>Coleta de Dados: Entrevistas.</p> <p>Análise de Dados: Transcrição da entrevista, dados de áudio convertidos em texto.</p> <p>Estudo de Caso</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A empresa focal da cadeia de suprimentos precisa têm a capacidade dinâmica de satisfazer as necessidades dos clientes, continuamente gerenciar recursos e fazer mudanças na estrutura da cadeia de suprimentos, que levam a mudanças nos modelos de negócios da cadeia de suprimentos. |

| | | | |
|------------------|--|--|---|
| <p>10</p> | <p>Questão-Problema: embora a pesquisa existente enfatize a importância da integração da tecnologia de inteligência artificial e da indústria, ela não analisa detalhadamente como melhorar o grau de integração, que tipo de mecanismo deve ser adotado, ou sob a perspectiva micro, ou seja, do ponto de vista das empresas.</p> <p>Sujeito: empresas industriais</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece, 2007)]; (Suddaby R. 2020); (Teece, 2007) - Teoria do Excelente Marketing [(Kohli AK, Jaworski BJ), 1990] - Teoria da Percepção dos Produtos e do Valor dos Consumidores [(Zeithaml, 2002)] - Capacidade de Marketing [Narver e Slater (1990)] | <p>Coleta de Dados: -</p> <p>Análise de Dados: -</p> | <p>Discussão/Interpretações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um sistema de comunidade de idosos inteligente baseado na Internet das Coisas é proposto; - O mecanismo de integração da tecnologia de inteligência artificial e comercialização é construído. |
|------------------|--|--|---|

| | | | |
|------------------|---|--|---|
| <p>11</p> | <p>Questão-Problema: a literatura carece de uma conceituação consistente de HC. O CH é melhor considerado como um construto multidimensional que incorpora diferenças adicionais do cliente relacionadas aos seus níveis de conhecimento e vontade de se envolver em relacionamentos com empresas.</p> <p>Sujeito: Teorias e Conceitos sobre Heterogeneidade do Consumidor e Capacidades Dinâmicas de Artigos Científicos.</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teorias da Capacidades Dinâmicas [(Teece, 2007)]; (Helfat & Peteraf, 2003); (Teece, 2007); (Day, 2011); Teece (2009). - Heterogeneidade do Cliente - Heterogeneidade das Necessidades do Cliente - Heterogeneidade do Conhecimento do Cliente Heterogeneidade do Relacionamento com o Cliente - Capacidade de Integração do Conhecimento [(Salunke et al., 2019)] | <p>Coleta de Dados: Busca por artigos na base Web Of Science.</p> <p>Análise de Dados: Quadro de conceituações e operacionalizações.</p> | <p>Discussão/Interpretações</p> <ul style="list-style-type: none"> - CH está associado a três tipos de resultados relacionados à inovação: relacionados ao produto, ao nível da empresa e relacionados ao cliente; - Em termos de resultados de novas tecnologias, há evidências de que a CNH está positivamente associada ao desenvolvimento de tecnologias disruptivas. |
|------------------|---|--|---|

| | | | |
|-----------|--|--|---|
| <p>12</p> | <p>Questão-Problema: nenhuma pesquisa anterior examinou como diferentes tipos de restaurantes reagem a crises como a pandemia de Covid-19 , especialmente o caso de fornecedores de serviços de alimentação de luxo, como restaurantes com estrelas Michelin.</p> <p>Sujeito: restaurantes/fornecedores de serviços de alimentação de luxo, foco em restaurantes com estrelas Michelin.</p> <p>Conceitos/Teorias: - Capacidades Dinâmicas [Alonso-Almeida et al. (2015)] - indústria de hotelaria, restaurantes e turismo sofrem danos superiores em comparação com outros setores e levam mais tempo para se recuperar da crise [(Alonso- Almeida et al., 2015 ; Wang, 2009)]; - teoria do pensamento empreendedor da bricolagem social [(Alkire et al., 2019)];</p> | <p>Coleta de Dados: entrevistas online e dados de arquivo.</p> <p>Análise de Dados: Um método manual de análise.</p> | <p>Discussão/Interpretações: Enquanto no nível individual, as estratégias de resposta relacionadas ao bem-estar alimentar dos indivíduos são principalmente impulsionadas por fatores relacionados ao alto perfil desses chefs de elite (ou seja, educação gastronômica, transmissão de códigos de gastronomia de luxo e identidade e criatividade culinária do chef), nos níveis setorial e social, as estratégias de resposta foram determinadas principalmente pelas capacidades e recursos específicos do ecossistema com estrela Michelin.</p> |
|-----------|--|--|---|

| | | | |
|------------------|---|--|---|
| <p>13</p> | <p>Questão-Problema: não há incidência relevante de estudos sobre Capacidades Dinâmicas nas organizações de saúde</p> <p>Sujeito: Organizações de saúde de Portugal</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria de Capacidades Dinâmicas [(Teece e Pisano (1994)]; (Chien e Tsai, 2012); (Arend, 2013; Lee et al., 2011; Menguc e Auh, 2006; Wilden et al., 2013); (Winter, 2003); (Easterby-Smith e Prieto, 2008); Alsos et al., 2008; Teece, 2007).</p> <p>Capacidades Dinâmicas: - Capacidade Básica; CD por meio de melhoria dinâmica [(Ambrosini e Bowman, 2009; Helfat et al., 2007; Zahra et al., 2006), Collis (1994)]; Metacapacidade [(Teece e Pisano, 1994)]</p> <p>Recursos Dinâmicos, Recursos Comuns [Teece (2014)]; Capacidade de Marketing [(Dutta et al., 1999; Vorhies e Morgan, 2005; Mu, 2015)]; Capacidade de Absorção [Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009)]; Capacidade de Marketing (Dutta et al., 1999; Vorhies e Morgan, 2005; Mu, 2015).</p> | <p>Coleta de Dados: Questionário online a profissionais com cargo de confiança.</p> <p>Análise de Dados: Análise multivariado.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>As organizações de saúde precisam estar atentas às mudanças organizacionais que ocorrem em curtos períodos: à medida que as necessidades dos usuários e profissionais mudam, as organizações também precisam lidar com o desafio de responder rapidamente com a agilidade dinâmica necessária à sua sobrevivência</p> |
|------------------|---|--|---|

| | | | |
|-----------|--|--|--|
| <p>14</p> | <p>Questão-Problema: Nem todas as empresas podem se beneficiar da economia de energia (por exemplo, tecnologia e equipamentos que economizam energia)</p> <p>Sujeito: Empresas da China</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade Empresarial de Economia de Energia - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece DJ, Pisano G, Shuen. 1997)], [(Teece, 2007)]; [(Eisenhardt KM, Martin JA, 2000)]; [(Zollo M, Winter SG, 2002)]; [(Inverno SG, 2003)]; [(Zahra SA, Sapienza HJ. Davidsson, 2006)]; [Danneels E, 2008)]; [Drnevich PL, Kriauciunas AP, 2011)] - Capacidade Dinâmica Baseada em TI [Drnevich PL, Kriauciunas AP, 2011)] - Capacidade Dinâmica de Marketing [(Danneels E., 2008)] - Capacidade Dinâmica de P&D [(Danneels E., 2008)] - Capacidade Dinâmica de Remanufatura [(Bag S, Gupta S, Foropon C., 2019)] - Capacidades Dinâmicas para Sustentabilidade [(Buzzao G, Rizzi F., 2021)] - Visão Baseada em Recursos [Barney, 1991)] | <p>Coleta de Dados: questionário online para gerentes.</p> <p>Análise de Dados: Mínimos quadrados parciais (PLS)</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construção da teoria da Capacidade de Economia de Energia e identifica as três dimensões: Detectar oportunidades de economia de energia, Aproveitar oportunidades de economia de energia e Reconfigurar recursos; - Identificou-se fatores específicos como recursos ociosos, capacidade de absorção, instrumentos de comando e controle, instrumentos de incentivo e pressão normativa; - Os resultados fornecem suporte para uma compreensão mais clara do mecanismo pelo qual a capacidade de economia de energia afeta a vantagem competitiva sob a influência do ambiente. |
|-----------|--|--|--|

| | | | |
|----|--|--|--|
| 15 | <p>Questão-Problema: implicações negativas do COVID-19, que resultou na diminuição da disponibilidade de recursos, escassez de oferta, diminuição da demanda e das exigências dos consumidores e um falta de satisfação e lealdade do consumidor</p> <p>Sujeito: consumidores finais das MPMEs no contexto egípcio</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visão Baseada em Recursos (RVC) [(Jahed et al. 2022)]; - Visão de Capacidades Dinâmicas (DCV) e RCV [Chen, M.; Michel, J.; Lin, W., 2021)]; [Negri, M.; Cagno, E.; Colicchia, C.; Sarkis, J. 2021)] - Teoria do Valor de Consumo (TCV) [(Sheth, J.; Newman, B.; Gross, B., 1991)] | <p>Coleta de Dados: Questionário.</p> <p>Análise de Dados: foi realizada por meio de Amos e SPSS, e as hipóteses de pesquisa foram testadas por meio de modelagem de equações estruturais baseadas em covariância.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Contribui para entender como as MPMEs podem melhorar seu desempenho sustentável (resiliência, capacidade de resposta, qualidade) para alcançar uma melhor fidelidade do cliente. Esta pesquisa apresenta insights sobre como o setor de MPMEs pode se adaptar ao ambiente de negócios dinâmico em termos de crise do COVID-19 e comportamento do consumidor, que mudou a natureza e as necessidades do mercado e dos consumidores.</p> |
| 16 | <p>Questão-Problema: estudos não consideram as relações específicas entre habilidades de design individual e capacidades de nível organizacional que apontam para as origens ou microfundamentos das capacidades de design organizacional.</p> <p>Sujeito: empresas italianas reconhecidas pela “excelência em design”</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades Dinâmicas: Microfundamentos das Capacidades de Design Organizacional -> Design Centrado no Usuário (UCD) [(Salvendy, 2012; Verganti, 2017)]; (Mattelmäki, 2006; Norman & Draper, 1986; Vredenburg et al., 2002; Wilson, 2000). , 2014); Teece et al., 1997) - Inovação de Significado (MI). | <p>Coleta de Dados: questionário fechado a gestores.</p> <p>Análise de Dados: modelo de equação estrutural (PLS-SEM).</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Os gerentes que buscam construir capacidades dinâmicas de UCD preferem designers com capacidades de pensamento holístico sobre aqueles com capacidades de ideação e visão e valorizam o envolvimento do usuário em todo o processo de design. Em contraste, os gerentes que buscam construir recursos dinâmicos de MI procuram designers com pensamento holístico e recursos de previsão e evitam recursos de ideação.</p> |

| | | | |
|----|--|---|--|
| | [(Barney & Felin, 2013)] | | |
| 17 | <p>Questão-Problema: se uma estratégia de código aberto é particularmente eficaz quando o valor de uma ideia diminui tão rapidamente que proteger a ideia não permite que as empresas alcancem uma vantagem competitiva sustentável</p> <p>Sujeito: empresas de código aberto</p> <p>Conceitos/Teorias: - Estratégia de Código Aberto [(Bogers, M.; Chesbrough, H.; Heaton, S.; Teece, 2019)]; - Teorias das Capacidades Dinâmicas [(Teece, 2019)]; (Dia, GS. 2011); (Barney 1991); (Narasimhan, O.; Rajiv, S.; Dutta, S. 2006); (Wu, L. 2010)</p> | <p>Coleta de Dados: -</p> <p>Análise de Dados: -</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Durante essa transformação digital, a capacidade dinâmica em particular [71], ou recursos em geral [38], devem ser estudados não como uma única organização, mas como uma comunidade ou uma plataforma digital que envolve várias organizações e indivíduos.</p> |
| 18 | <p>Questão-Problema: pouco se sabe sobre como as empresas desenvolvem e implementam estratégias inovadoras digitais, e muitas empresas foram deixadas no escuro sobre como investir efetivamente em recursos de análise de big data para impulsionar sua agenda de inovação.</p> <p>Sujeito: empresas de setores relacionados ao digital</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece et al. (1997)]; (Giudici e Reinmoeller, 2012; Teece, 2018; van Rijmenam et al., 2018); (Giudici e Reinmoeller, 2012; Kouropalatis et al., 2019). -</p> | <p>Coleta de Dados: entrevistas semiestruturadas em conjunto com uma revisão prévia da literatura.</p> <p>Análise de Dados: os dados qualitativos foram analisados por meio de técnicas de codificação qualitativa temática e software NVIVO.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>A web – e em sua quantidade substancial de informações – está se tornando cada vez mais uma variável estratégica para empresas que buscam novas vantagens competitivas</p> |

| | | | |
|------------------|---|---|--|
| <p>19</p> | <p>Questão-Problema:</p> <p>Sujeito: organizações governamentais em Woredas da Etiópia que inovam digitalmente na plataforma digital governamental existente, a WoredaNet.</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <p>- Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece, 2018)]; ((Collis, 1994; Hristov, 2017; (Augier e Teece, 2018; Chong et al., 2018); (Chong et al., 2018; Kankanhalli et al., 2019);</p> <p>- Capacidades Dinâmicas: Capacidade Adaptativa [(Teece, 2007; Kelly et al., 2020; Shen et al., 2020)]; Capacidade de Absorção [(Teece et al., 1997; Dzhengiz e Niesten, 2020)]; Capacidade Inovadora [(Story et al., 2014; Breznik e Lahovnik, 2016; Lipovka et al., 2021)]</p> | <p>Coleta de Dados: Entrevista estruturada</p> <p>Análise de Dados: Os dados da entrevista foram transcritos e analisados por meio de métodos de análise de conteúdo temática em Atlas.ti8.</p> <p>Estudo de Caso</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>A capacidade de absorção do governo organizações estavam relacionadas ao aprendizado da inovação de outras.</p> <p>Isso poderia demonstrar que aprender a inovação dos outros em vez de investir em inovação é considerado importante para implantar capacidades dinâmicas em organizações governamentais.</p> |
| <p>20</p> | <p>Questão-Problema: muito poucos artigos se concentraram na ambidestria em canais de distribuição (Oh et al., 2012) e ainda menos atenção tem sido dada ao papel da ambidestria no avanço das estratégias multicanal.</p> <p>Sujeito: pequenas vinícolas espanholas</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <p>- Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece et al., 1997)];</p> <p>- Capacidade Dinamica de Ambidestria [(O'Reilly e Tushman, 2008, 2013); (Oh et al., 2012);</p> | <p>Coleta de Dados: Entrevistas qualitativas.</p> <p>Análise de Dados: Análise de casos múltiplos</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>O conceito de ambidestria como uma capacidade dinâmica é útil para explicar um processo complexo de transformação tecnológica e gerencial como a integração de canais online com canais offline mais tradicionais.</p> |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | | | |
| 21 | <p>Questão-Problema: Devido à novidade do evento, a literatura sobre seu impacto na gestão estratégica das empresas foi escassa. Assim, este artigo tem como objetivo tentar verificar o impacto da crise da pandemia de Covid-19 nas empresas.</p> <p>Sujeito: empresas da Índia</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece et al., 1997; Vogel e Guttel, 2013; Winter, 2003)]</p> | <p>Coleta de Dados: Após uma revisão estruturada da literatura, os autores conduziram entrevistas abertas semiestruturadas.</p> <p>Análise de Dados: Análise de conteúdo temática</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>- Os insights de curto prazo superavam os insights de longo prazo. Observou-se que os gestores (a quem os autores chegaram) só conseguiam pensar com clareza em um período de três meses a um ano.</p> |
| 22 | <p>Questão-Problema: lacunas de pesquisa sobre a influência da orientação para o mercado no desempenho de marketing.</p> <p>Sujeito: Ovos Salgados em Brebes Regency</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas: [(Teece et. al., 1997)]</p> | <p>Coleta de Dados: Entrevistas.</p> <p>Análise de Dados: Questionário foi processado e analisado com AMOS 22.0.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>- As PMEs de ovos salgados devem definir estrategicamente metas de consumo e construir uma organização que se concentre no atendimento ao cliente, forneça uma base competitiva voltada para dentro, forneça serviços alinhados às expectativas dos consumidores, para que eles possam vencer em competição.</p> |

| | | | |
|-----------|---|--|---|
| <p>23</p> | <p>Questão-Problema: As restrições de demanda e oferta dos mercados africanos obrigam a Jumia Travel a adquirir novas competências que expandem as fronteiras dos modelos de negócios tradicionais de OTA.</p> <p>Sujeito: Jumia Travel, uma agência de viagens online (OTA) inovadora que atua nos mercados africanos.</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece e Pisano, 1994)];</p> | <p>Coleta de Dados: Artigos da mídia e fontes corporativas para obter informações sobre a empresa, incluindo o site da Jumia, relatórios anuais e corporativos, entrevistas públicas de gerentes da Jumia e artigos de jornal, cujas referências são indicadas na seção de referências. E entrevistas semiestruturadas.</p> <p>Análise de Dados: Análise própria do material coletado.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>- A proposta de valor em mercados emergentes está menos no produto em si do que na oferta do produto, incluindo a forma como o produto ou serviço é projetado com parceiros locais e entregue aos consumidores</p> |
| <p>24</p> | <p>Questão-Problema: Mecanismos de solicitação de tecnologia estão causando a insatisfação dos usuários finais com seus departamentos internos de TI, pois os funcionários da organização estão trazendo cada vez mais aplicativos e tecnologias que usam em suas vidas pessoais para o trabalho, uma tendência chamada de consumerização de TI.</p> <p>Sujeito: Departamentos de TI</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece, 2007)] Detecção, Captura e Transformação [(Feiler & Teece, 2014; Teece, 2014)] - Consumerização de TI [(Harris, Ives, & Junglas, 2012; Köffer, 2015)]; - Visão Baseada em Recursos [(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Day, 1994)]</p> | <p>Coleta de Dados: Entrevistas Semiestruturadas</p> <p>Análise de Dados: Análises internas e comparações cruzadas. Codificação aberta, seletiva e teórica. Utilizou QSR NVIVO11</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Primeiro, o contexto impacta na medida em que os departamentos de TI abraçar a consumerização. Em segundo lugar, a consumerização pode criar organicamente governança compartilhada entre os departamentos de TI e os usuários finais. Terceiro, a consumerização pode promover inovação com a qual os profissionais de TI lutam.</p> |

| | | | |
|-----------|---|--|---|
| <p>25</p> | <p>Questão-Problema: a maioria dos estudos anteriores se concentrou em fatores que examinam a aceitação e adoção inicial dos usuários, com apenas alguns estudos explorando a continuidade de longo prazo dos sistemas corporativos adotados</p> <p>Sujeito: Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)</p> <p>Conceitos/Teorias: - Visão Baseada em Recursos [Barney, 1991]; - Teoria das Capacidades Dinâmicas [Teece, 2007]</p> | <p>Coleta de Dados: Questionário online por email de compradores organizacionais que são usuários de serviços de e-procurement em suas organizações</p> <p>Análise de Dados: Teste de Hipótese: SmartPLS 3.0, que é um pacote de modelagem de equação estrutural baseada em quadrados (PLS-SEM) que usa uma abordagem baseada em componentes para fins de estimativa</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Os resultados também sugerem que o valor percebido é o fator externo mais importante. Como tal, o valor percebido molda o comportamento dos compradores em relação aos satisfação muito mais do que qualquer outro determinante</p> |
| <p>26</p> | <p>Questão-Problema: turbulência econômica e incerteza que o Brexit criou, bem como suas potenciais consequências políticas e econômicas inclusive para o setor vitivinícola.</p> <p>Sujeito: empresas vinícolas italianas e espanholas, principalmente micro e pequenas exportadoras</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [Teece et al. (1997)]; (Teece, DJ, G. Pisano e A. Shuen, 1997); (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Day, 1994); Helfat, CE, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf e H. 2007; Giniuniene, J. e L. Jurksiene, 2015; - Três fundamentos: Detecção. Mobilização, Reconfiguração [Teece et al. (1997)]; - Visão Baseada em Recursos [(Barney, 1991)];</p> | <p>Coleta de Dados: Questionário online via e-mail</p> <p>Análise de Dados: Análise indutiva, uma abordagem que faz uso de leituras minuciosas de dados brutos para desenvolver temas modelos, ou conceitos baseados na interpretação dos pesquisadores</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>- Necessidade de encontrar novos mercados de exportação, negociar com importadores do Reino Unido e aumentando seus esforços promocionais no Reino Unido para manter esse mercado e oferecer valor ao dinheiro</p> |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 27 | <p>Questão-Problema: Os sistemas de gestão de governança atuais ainda precisavam de muitas melhorias e se mostraram pouco confiáveis</p> <p>Sujeito: municípios e distritos em Java Ocidental e Bali, na Indonésia</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece et al. 1997)]; (Giniuniene, J. e L. Jurksiene, 2015); (Eisenhardt, KM e JA Martin, 2000); (Zollo, M. e SG Winter, 2002)</p> | <p>Coleta de Dados: Questionário.</p> <p>Análise de Dados: Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>- A capacidade dinâmica e o suporte da alta administração têm uma influência significativa sobre a qualidade dos sistemas de informação de contabilidade gerencial, mas a ética do usuário não tem influência significativa. A qualidade dos sistemas de informação contábil gerencial, a capacidade dinâmica, a ética do usuário e o suporte da alta administração têm uma influência significativa na qualidade da tomada de decisão.</p> |
| 28 | <p>Questão-Problema: Embora vários estudos tenham se concentrado no gerenciamento omnicanal tem havido um desinteresse em examinar as percepções do consumidor.</p> <p>Sujeito: consumidores finais que compraram nas lojas físicas e online de um determinado varejista.</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Eisenhardt e Martin, 2000; Teece et al., 1997)]; (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) - Capacidade Omnical [(Verhoef et al., 2015)] - Capacidade de Ordem Zero [(Winter,2003)] - Capacidade de Primeira Ordem [(Winter,2003)]</p> | <p>Coleta de Dados: Entrevistas com avaliadores pares com experiência substancial em compras multicanal.</p> <p>Análise de Dados: Análise fatorial e modelagem de equações estruturais foram realizadas para introduzir, testar e validar a capacidade omnicanal e testar as hipóteses do estudo.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>- Introduz um novo termo, “capacidade omnicanal”, para revelar as percepções do consumidor sobre as estratégias omnicanal dos varejistas. Ele explora e valida os três elementos da capacidade omnicanal: consistência do canal, cross-channel e mídia social. Assim, os varejistas devem garantir um desempenho consistente em todos os canais (por exemplo, variedade de produtos, disponibilidade de produtos, prazo de entrega e preço).</p> |

| | | | |
|-----------|---|---|--|
| <p>29</p> | <p>Questão-Problema: Embora haja um número crescente de estudos que examinam a atitude dos consumidores de moda em relação a pouca atenção foi dada até agora para investigar como esses modelos de negócios são desenvolvidos em um estágio inicial.</p> <p>Sujeito: Empresas em estágio inicial que oferecem principalmente o aluguel de moda como seu único modelo de negócios.</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economia Compartilhada [(Botsman & Rogers, 2011)] - Sistema-Produto-Serviço (PSS) [(Tukker, 2015, p.87)] - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece, 1997)]; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece e Winter, 2007). - SENSORIAMENTO, APREENSÃO, RECONFIGURAÇÃO [(Teece, 2007)] | <p>Coleta de Dados: Entrevista Semiestruturada</p> <p>Análise de Dados: Analisado seguindo uma lógica abdução a partir de uma pré-compreensão teórica que é posteriormente elaborada empiricamente.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Os resultados revelam que a capacidade de desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo é essencial. Também foi considerado crucial adquirir conhecimento de parceiros de rede externos, delegar tarefas e compartilhar informações. Além disso, as habilidades para interagir com os clientes e adotar o feedback do consumidor são críticas.</p> |
|-----------|---|---|--|

| | | | |
|------------------|---|--|--|
| <p>30</p> | <p>Questão-Problema: Precisamos ter certeza de que entendemos corretamente a intervenção do setor público e quais capacidades e recursos das empresas podem conduzir a transição para tecnologias de produção mais limpas.</p> <p>Sujeito: Empresas de manufatura da Espanha</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ecoinovação [Horbach (2008)]; [(Triguero et al., 2013; Haller e Murphy, 2012; Horbach et al., 2012; De Marchi, 2012)]; - Inovação Verde [Triguero et al. (2013)]; - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece et al., 1997)] | <p>Coleta de Dados: Dados recolhidos pelo INE para o SIEEP realizado anualmente. O objetivo é coletar dados em nível de empresa sobre gastos com proteção ambiental, em 30 setores de manufatura para todas as regiões da Espanha</p> <p>Análise de Dados: Estatística Descritiva.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Os resultados fornecem evidências de que os incentivos públicos produzem melhores estímulos, do que a tributação; para que os formuladores de políticas se deparam com uma grande oportunidade conceber programas de incentivo apropriados para ajudar ainda mais as empresas em fazer a transição para uma produção mais amiga do ambiente.</p> |
| <p>31</p> | <p>Questão-Problema: Dada a importância da consistência na marca, a capacidade de gerenciamento de marca das empresas e a orientação da marca por si só podem não ser suficientes, e é necessário um mecanismo que facilite a consistência da marca.</p> <p>Sujeito: empresas que atuam no setor de bens de consumo</p> <p>Conceitos/Teorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria de Controle de Marketing [(Jaworski et al., 1993)] - Visão Baseada em Recursos [(Barney, 1991)]; (Barney, 1991; Hult et al., 2005). - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece et al., 1997)]; (Teece et al., 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Morgan et al., 2009b); (Murray et al., 2011; Morgan, 2012). | <p>Coleta de Dados: Pesquisa de empresas que operam no setor de bens de consumo em Taiwan.</p> <p>Análise de Dados: Análise de regressão hierárquica.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>- As empresas são mais propensas a construir marcas com altos níveis de notoriedade e singularidade no mercado quando a orientação da marca é apoiada pela formalização, porque essa combinação (orientação e formalização da marca) facilita a consistência da marca e o desenvolvimento da capacidade de gestão da marca.</p> |

| | | | |
|------------------|--|---|--|
| <p>32</p> | <p>Questão-Problema: A crise financeira global (GFC) trouxe uma ruptura significativa para as indústrias, incluindo hospitalidade e turismo</p> <p>Sujeito: empresas de hospitalidade na Grécia e em Chipre</p> <p>Conceitos/Teorias: - Teoria das Capacidades Dinâmicas [Tece et al., 1997]; (Alford e Duan, 2018); - Microfundamentos [(Tece, 2007)]</p> | <p>Coleta de Dados: Questionário por entrevista.</p> <p>Análise de Dados: Uma série de testes estatísticos, incluindo Análise Fatorial Exploratória (EFA).</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Forte desempenho da empresa foi percebido principalmente como resultado do aprendizado com os erros ou da gestão eficiente do tempo, enquanto contar com o governo ou instituições financeiras foi associado ao fraco desempenho da empresa.</p> |
| <p>33</p> | <p>Questão-Problema: Após o surgimento do Covid-19, alguns países decretaram restrições como bloqueios, fechamento de fronteiras e legislação de guarda de distância, o que prejudicou a economia mundial, particularmente a indústria do turismo, que inclui a indústria hoteleira.</p> <p>Sujeito: hotéis internacionais de 3 a 5 estrelas na Indonésia</p> <p>Conceitos/Teorias: - Capacidade de Marketing Dinamico [(Hariandja, 2016)]; (Elsharnouby & Elbanna, 2021); (Walugembe et al., 2017); (Hoque et al., 2021); (Hariandja et al., 2014). - Inovação da marca [(Chien, 2013)]</p> | <p>Coleta de Dados: Questionário eletrônico.</p> <p>Análise de Dados: Smart-PLS 3.2.9 foi usado para analisar os dados usando o modelo externo e o modelo interno..</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Capacidade dinâmica de marketing tem uma influência positiva na comunicação da marca.</p> |

| | | | |
|-----------|--|--|---|
| <p>34</p> | <p>Questão-Problema: poucos estudos aplicaram uma capacidade dinâmica para a economia circular</p> <p>Sujeito: micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) na indústria da moda do Reino Unido que promovem a economia circular (EC).</p> <p>Conceitos/Teorias: - Economia Circular [Spilhaus, 1966] ; - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece et al., 1997, p. 516)]; Teece (2007); Wu et ai. (2013); Khan et al. (2020) - Microfundamentos Detecção-Apreensão-Reconfiguração [(Teece, 2007; Teece et al. 1997)]</p> | <p>Coleta de Dados: entrevistas semiestruturadas.</p> <p>Análise de Dados: transcritas e analisadas por meio da análise temática. Para garantir rigor adicional, o NVivo (versão 1.0) foi usado para compilar os dados coletados em um banco de dados e facilitar.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>- Por meio de um fortalecimento ativo do relacionamento empresa-cliente na forma de engajamento estendido cliente-eco (ECEE), as MPMEs de moda foram capazes de cocriar soluções, garantindo o desenvolvimento de um mercado para novos produtos e serviços potenciais, e configurar dinamicamente os seus processos de negócio em tempo de crise.</p> |
| <p>35</p> | <p>Questão-Problema: ainda há uma lacuna na pesquisa acadêmica sobre como os operadores de fazendas recreativas devem responder ao meio ambiente e projetar novos modelos de negócios</p> <p>Sujeito: Fazendas recreativas de Taiwan</p> <p>Conceitos/Teorias: - Agricultura Recreativa [(Tuan, 2020)] - Teoria das Capacidades Dinâmicas [(Teece et al., 1997)]; (Eisenhardt e Martin, 2000); (Teece, 1997; 2012); - Sensing, Seizing e Transforming [(Teece et al., 1997); (Jose Carlos, 2011)]</p> | <p>Coleta de Dados: Entrevistas semiestruturadas</p> <p>Análise de Dados: Entrevistas foram codificadas e gravadas, seguidas de observações.</p> | <p>Discussão/Interpretações:</p> <p>Os resultados mostram que as fazendas recreativas possuem os três elementos das capacidades dinâmicas: sentir, aproveitar e transformar, para mudar os canais de comercialização da fazenda e desenvolver novos produtos ou serviços para responder ao novo mercado. Os operadores de fazendas recreativas adotaram estratégias de otimização de recursos, informatização e controle de custos para responder ao mercado.</p> |

**APÊNDICE D - PRÁTICAS DE MONITORAMENTO DO CONSUMIDOR, DE ACORDO COM A LITERATURA DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC, 2020)**

| Práticas de GC da Literatura (SBGC, 2020) | Cooperativa possui? | Finalidade de monitorar o conhecimento do consumidor? | Análise Documental, Fala ou Observação |
|--|--|--|--|
| Action Learning | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| After Action Review | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Aquário | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Balanced Scorecard (BSC) | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [DOC]: Em uma apresentação da responsável pelo setor de Organização do Quadro Social, ela apresentou para os demais membros do setor (que não participaram diretamente do Planejamento Estratégico da Cooperativa) a estrutura do planejamento baseado no BSC: objetivos, indicadores e metas. |
| Base de documentos | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [DOC]: Em observação direta é possível verificar a existência de uma base documentos segmentados por pastas internas e compartilhadas, de forma separada, para cada setor. |
| Benchmarking | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [E5]: “É, assim, principalmente fazendo visitas, aí a gente tem o benchmarking, né? Com outras cooperativas. [...] A gente muda o nosso produto de acordo com uma forma de estar na política de crédito da outra cooperativa melhor do que a nossa. A gente pode rever e mudar, a gente revisa.” |
| Blog | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Boas Práticas/Melhores Práticas | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Book de Projeto | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta foi possível verificar no setor de Organização do Quadro Social a existência de uma ferramenta de Gestão do Conhecimento |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Brainstorming | | | utilizada para reter ideias e solucionar problemas, o “Banco de Ideias” em que a primeira etapa de implementação é o Brainstorming e logo depois a seleção das melhores ideias e seus planos de ação. |
| Briefing e Debriefing | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Café do Conhecimento | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Chat Show | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Comunidade de Prática | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Coaching | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Dragon Dreaming | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Educação Corporativa | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [E1]: “Então existe um pouco dessa educação financeira para o associado.” [E1]: “Agora também o Sicoob Universidade tem parte dele que é aberta para o associado para fazer esses cursos e a gente faz capacitação de funcionários também.” |
| Espaço de Trabalho colaborativo | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação foi possível perceber na estrutura da Cooperativa um espaço chamado “Sala de Descanso” pelos próprios colaboradores onde eles podem descansar em horário de almoço, conversar, fazerem reuniões, interagirem, lerem livros, jogarem jogos de cartas, etc. |
| Exit Interview | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação feita no processo de saída de colaboradores e em conversa com dois deles, foi perceptível a existência da prática de Entrevista de Desligamento. |
| Feira do conhecimento ou knowledge fair | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Fórum de Discussão | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Presencial ou Virtual | | | |
| Gerenciamento de Conteúdo | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Gestão de Competências | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta é possível perceber a existência de um programa de gestão de desempenho em que são divulgadas as competências e os atributos desejados pela Cooperativa e colaboradores e gestores avaliam tais competências. |
| Guia passo a passo (How - to - Guide) | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Infográfico | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | [DOC]: Em análise documental realizada no documento utilizados em visitas de relacionamento da Cooperativa à cooperados, é possível detectar a disponibilização de infográficos que contenham dados e informações referentes ao desenvolvimento da Cooperativa durante a sua existência. |
| Intranet | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta é possível perceber a utilização de intranet pela navegação em alguns sites que só podem ser acessados pelo colaboradores internos, como por exemplo o site do portal corporativo. |
| Lições Aprendidas | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta, é possível detectar a utilização da prática de Lições Aprendidas em dois setores da Cooperativa: Organização do Quadro Social e Eficiência em Processos que a utilizam, sempre, após a finalização de projetos por meio de preenchimento de uma planilha durante reunião. |
| Mapa mental ou Mindmap | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [DOC]: Em análise documental nos documentos do setor de OQS foi possível detectar a utilização de Mapa Mental, utilizado e revisado anualmente para apoio na elaboração do planejamento estratégico e em apresentações institucionais do setor. |
| Mapa de Conhecimento | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | N/A |
| Mapeamento de | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | N/A |

| | | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| Conhecimentos Críticos | | | |
| Mapeamento de Processos | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação foi possível detectar que há um setor especializado e próprio mapeamento e gestão dos processos da Cooperativa, por meio de projetos em cada setor. |
| Mentoring | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | N/A |
| Páginas Amarelas | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | N/A |
| Peer Assist | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta é perceptível a existência de uma <i>Peer Assist</i> , atendente virtual que promove suporte aos cooperados sendo representada por uma figura feminina capaz de responder questões primárias sem interferência humana. |
| Pesquisa Aplicada | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Podcasting | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Portal Corporativo | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação, é possível detectar um portal Corporativo onde todos os colaboradores possuem acesso e onde são postadas notícias, comunicados, avisos, vídeos, imagens e todos podem fazer comentários e interagirem por comentários em cada postagem. |
| Programa de Ideias | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta, percebe-se que a Cooperativa possui uma Comissão de Inovação, em que estimula a inovação em processos e produtos por meio de gratificação a quem contribuir com ideias que devem ser formalizadas por meio do portal corporativo. |
| Q&A (perguntas e respostas) | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | N/A |
| Rede Social Corporativa | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta é possível detectar a utilização de um chat interno onde os colaboradores podem conversar individualmente ou em formato de grupos. |

| | | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| Repositório de Conhecimento | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta foi possível identificar o repositório de conhecimento da Cooperativa, porém denominado de “Base de Conhecimento” onde todos os documentos, regimentos, arquivos de interesse geral dos colaboradores, estão armazenados, de livre e fácil acesso pelo portal corporativo. |
| Screencasting | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Shadowing | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Storytelling | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
| Taxonomia | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [DOC]: Em análise documental realizada no setor de OQS, percebe-se a existência de uma taxonomia nos documentos em que todos os arquivos possuem nomenclatura padrão e estão segmentadas por diferentes programas, projetos e anos de realização. |
| Treinamentos | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [E1]: “Capacitação do produto, em alguns lugares a gente deixa para os PAs verem também as principais objeções, as principais formas de falar com o associado.” [E1]: ”Existe conteúdo físico e existem as capacitações que a gente faz também com os PAs (Pontos de Atendimento).” |
| Universidade Corporativa | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [E1]: “Agora também o (nome da universidade corporativa) tem parte dele que é aberto para o associado para fazer esses cursos e a gente faz capacitação de funcionários também.” |
| Webinar | <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | [OBS]: Em observação direta foi perceptível que a Cooperativa utiliza de Webinar para apresentação de projetos, como foi de um dos projetos realizados pelo setor de Organização do Quadro Social e que teve lançamento em formato de webinar para todos os colaboradores e diretoria. |
| Wiki | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |

| | | | |
|----------------------------------|--|---|-----|
| Workshop de Lições Aprendidas | <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | N/A |
|----------------------------------|--|---|-----|

**APÊNDICE E - PRÁTICAS DE MONITORAMENTO DO CONSUMIDOR, DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA
COOPERATIVA DE CRÉDITO ESTUDADA**

| Nome da Prática | Finalidade de Monitorar o Conhecimento do Consumidor? | Análise Documental, Fala ou Observação | Consideração do Autor |
|---|---|---|--|
| Pesquisa de Satisfação | (x)Sim () Não | [E2]: “Na pesquisa de satisfação, ela é bem ampla, essa a gente faz uma vez por ano, e nela a gente busca coletar, assim, o que o cooperado entende sobre a gestão da cooperativa, que é o presidente do conselho e o conselho de administração.” | É a principal prática de monitoramento do consumidor, já que cinco dos sete entrevistados citaram a ferramenta, ao contrário das demais. Os dados são coletados, tratados e analisados pelo setor de Relacionamento e as demandas são direcionadas para os outros setores que são responsáveis. |
| Pesquisa de Pós-Venda | (x)Sim () Não | [E2]: “ E a gente faz um ajuste nesse termômetro mensal, que é o cooperado que contrata algum produto ou serviço com a gente. Então no pós-venda, a gente faz pós-venda de todos os produtos hoje e no pós-venda a gente analisa também qual é o grau de satisfação desse cooperado ao contratar aquele produto conosco.” | Realizado pela área de Relacionamento com o Associado, acontece de forma mensal após a aquisição de qualquer produto pelo cooperado, via telefone. |
| Monitoramento de Indicadores de Mercado | (x)Sim () Não | [E1]: “Eu acho que o que é mais monitorado são indicadores de mercado. Porque esses indicadores de mercado, eles impactam diretamente no nosso negócio.” | Prática utilizada como forma de monitorar o mercado por meio de uma visão macro. |
| Canal para expectativas, críticas, sugestões dos consumidores | (x)Sim () Não | [E3]: “A gente também tem no site aquele canal do (nome do canal), onde as pessoas podem deixar as sugestões, reclamações, críticas, elogios, podem deixar comentários para o conselho fiscal, sugestões para a Assembleia. Se você tiver uma crítica, esse é o canal, entendeu?” | Canal com o objetivo de captar as expectativas, reclamações e sugestões do cooperado. Esse canal fica disponível no site da Cooperativa e o cooperado utiliza-o quando sentir vontade. Aquelas demandas que não podem ser tratadas com o setor de Relacionamento, são direcionadas aos setores responsáveis. |

| | | | |
|---------------|----------------|--|--|
| Ouvidoria | (x)Sim () Não | [E2]: “Olha, eu acredito, por exemplo, hoje a gente tem como monitorar ouvidoria, reclamação. Então eu acho que o índice de reclamação nosso é muito baixo.” | Canal pouco utilizado pelos cooperados, de acordo com o entrevistado E2. |
| Redes Sociais | (x)Sim () Não | [E3]: “Fazemos isso (monitoramento das redes sociais) principalmente com as métricas. A gente consegue saber quando as pessoas gostam de um conteúdo através dos números de likes, comentários, salvamentos, compartilhamentos, mas quando as pessoas não gostam, geralmente [...] elas comentam, deixam comentários ou mandem mensagens. [E3]: “Hoje a gente tem Instagram, Facebook, Youtube e LinkedIn.” | A satisfação dos cooperados é avaliada (não de forma sistemática e frequente) pelas redes sociais. As mensagens são enviadas para o setor de Relacionamento que faz o tratamento. |
| Visitas | (x)Sim () Não | [E6]: [...] (O Relatório) Mensal, que o setor de Produtos manda, de cobrança, de maquininha e aí você tá vendo. Então, um cooperado que diminuiu muito o fluxo de uso da maquininha, é um cooperado que merece uma atenção, que merece uma visita de manutenção pra entender por que ele não tá usando a nossa máquina, e aí você vai ouvir dele.” | Visitas aos cooperados (presencialmente ou por telefone) realizados pelos gerentes da conta e acompanhamento sem periodicidade definida das movimentações financeiras dos cooperados (mensalmente o sistema analítico da cooperativa emite um relatório de movimentações). |
| Big Data | (x)Sim () Não | [E7]: “Então, quer dizer, você comprou dados aqui de oportunidade depois você levou esses dados pra outra base e fez um filtro nela pra tirar quem é (possui grande risco de crédito) e aí o que sobrou é uma lista que sua área de negócio pode trabalhar lá na conta. Com baixo risco de oportunidade de negócio, né? Aí você aumenta a conversão, a atividade.” | Utilização ainda inicial, sem uma periodicidade definida mas que pode se tornar uma ferramenta fundamental para o futuro dos negócios da Cooperativa. |

**APÊNDICE F - PRÁTICAS DE MONITORAMENTO DO CONSUMIDOR E OS MICROFUNDAMENTOS DE
CAPACIDADES DINÂMICAS (*SENSING* E *SEIZNG*) ENVOLVIDOS**

| Práticas realizadas pela Cooperativa | Conhecimentos revelados | Decisões Estratégicas | Microfundamento Envolvido |
|---|---|---|----------------------------------|
| Balanced Scorecard (BSC) | Identificação dos objetivos que são estratégicos para a Cooperativa | Explorar ações para cumprimento dos objetivos que são considerados estratégicos de acordo com a análise do ambiente. | Sensing |
| Big Data | Identificação do perfil propenso a adquirir tal produto. | Identificar o público certo para campanha de determinado produto. | Sensing |
| Brainstorming | Identificação de nomes para projetos/eventos. | Identificar o nome considerado ideal para um evento de educação financeira dentre tantos outros nomes possíveis levantados. | Sensing |
| Canal para expectativas, críticas, sugestões dos consumidores | Identificação das percepções dos cooperados quanto a Cooperativa | Explorar as reclamações dos cooperados que têm acontecido com grande frequência, para que sejam tomadas as devidas providências. | Sensing |
| Espaço de Trabalho Colaborativo | Exploração dos erros cometidos, experiências positivas vivenciadas pelos colaboradores e melhores práticas de diferentes setores. | Explorar as práticas de gestão do conhecimento, inicialmente implementadas em um certo setor, para demais setores. | Sensing |
| Exit Interview | Identificação do que a organização pode melhorar, os principais motivos que levaram ao desligamento. | Criar a prática de certo hábito da Cooperativa, que de acordo com grande parte dos entrevistados, melhoraria o ambiente organizacional. | Sensing |
| Gestão de Competências | Identificação das pessoas capacitadas para cada cargo | Criar um cargo para que funcionário possa solucionar certos problemas de comercialização de produtos, devido às suas competências singulares desenvolvidas durante o tempo de trabalho. | Sensing |
| Mapa Mental ou Mindmap | Identificação das interligações existentes entre parceiros e fornecedores de certo setor. | Criar um documento que formaliza a parceria entre dois parceiros que possuem trabalhos semelhantes. | Sensing |

| | | | |
|---|---|--|---------|
| Monitoramento de Indicadores de Mercado | Identificação do poder de compra do consumidor brasileiro e do rendimento das aplicações financeiras. | Identificar quais cidades participarão da campanha de um produto de acordo com a tendência de compra da população das cidades. | Sensing |
| Ouvidoria | Identificação das deficiências de certo produtos principais problemas de atendimento. | Identificar os funcionários que, em casos extremos, serão desligados devido ao mau desempenho no atendimento dos consumidores. | Sensing |
| Pesquisa de Pós-Venda | Identificação das deficiências de certo produto e experiência do consumidor com a Cooperativa. | Explorar melhorias nas características de um produto de acordo com as respostas da Pesquisa de Pós-Venda. | Sensing |
| Pesquisa de Satisfação | Identificação das deficiências e qualidades do produto, bem como da gestão e governança da Cooperativa. | Identificar quais cidades receberão os eventos de Educação Cooperativista. | Sensing |
| Portal Corporativo | Exploração da reação dos colaboradores quanto a cada notícia/comunicado divulgado no portal. | Criar indicadores que possam mensurar o índice de engajamento dos colaboradores na notícia. | Sensing |
| Redes Sociais | Identificação das deficiências em produtos e a necessidade de alterar o tipo de linguagem utilizada nas postagens. | Identificar o melhor tipo de linguagem utilizada nas postagens das redes sociais. | Sensing |
| Rede Social Corporativa | Identificação das necessidades de um colaborador para desempenhar determinada atividade, por meio de outro colaborador. | Aprender as informações necessárias quanto à execução de uma certa atividade para um colaborador, por meio do chat. | Sensing |
| Universidade Corporativa | Aprendizagem de leis, regulamentos e especificações de produtos comercializados pela Cooperativa. | Criar a regra de que todos os colaboradores devem assistir as trilhas de conhecimento consideradas essenciais para comercialização de produtos, durante a primeira semana de admissão. | Sensing |
| | Identificação das deficiências e | Explorar os possíveis produtos e condições | |

| | | | |
|-------------------------|--|---|---------|
| Visitas | qualidades dos produtos. | que possam satisfazer uma demanda de investimento levantada pelo próprio cooperado em uma visita. | Sensing |
| Benchmarking | Identificação das políticas, diretrizes e procedimentos além de práticas e produtos/serviços de outras organizações. | Explorar possíveis novos produtos/serviços, ou mudanças, de acordo com uma estratégia utilizada e bem sucedida por outra organização. | Sensing |
| Base de Documentos | Tratamento dos documentos relacionados às políticas, projetos e regimentos. | Manter ações que sejam coerentes com as políticas, regimentos e projetos. | Seizing |
| Educação Corporativa | Tratamento das políticas/ regulamentos e estatuto, informações de produtos e serviços além de diretrizes e dicas para segurança de dados que devem ser disponibilizados para os colaboradores. | Manter a exigência de conclusão das trilhas de conhecimento consideradas essenciais, para a primeira semana de admissão do colaborador. | Seizing |
| Infográfico | Tratamento dos dados e informações sobre o desenvolvimento da organização nos últimos anos. | Melhorar o investimento em determinado projeto devido à sua constante evolução nos últimos 3 anos | Seizing |
| Intranet | Tratamento das Informações sobre projetos internos. | Manter o cronograma de determinado projeto interno. | Seizing |
| Lições Aprendidas | Tratamento das ações que foram pontos negativos e positivos de certo projeto/evento para que. | Melhorar a estratégia de marketing de certo evento pois, percebeu-se que não atingiu o resultado esperado. | Seizing |
| Mapeamento de Processos | Tratamento dos desperdícios encontrados nos processos mapeados. | Melhorar certo processo pois foi identificado desperdício de espera. | Seizing |
| Programa de Ideias | Tratamento das sugestões de melhorias relacionadas aos produtos ou processos, por meio dos colaboradores de diferentes áreas e cargos. | Melhorar um produto por meio de uma ideia dada por um colaborador por meio do Programa de Inovação. | Seizing |

| | | | |
|-----------------------------|--|--|---------|
| Repositório de Conhecimento | Tratamento dos procedimentos de como proceder em ocasiões de comercialização de produtos. | Manter certo procedimento, de acordo com o fluxo que se encontra no Repositório de Conhecimento | Seizing |
| Taxonomia | Tratamento das pastas que possuem arquivos de diferentes tipos e finalidades. | Manter os arquivos salvos e nomeados de acordo com os níveis de classificação quanto ao programa, projeto e ano a que pertence. | Seizing |
| Treinamentos | Tratamento das dificuldades dos colaboradores no momento de comercialização de produtos. | Melhorar os treinamentos de produtos focando no conteúdo base para os processos que demonstraram maior dificuldade em treinamentos anteriores. | Seizing |
| Webinar | Tratamento das informações do projeto, como ele é executado, quais as possíveis contribuições dos colaboradores e qual o seu cronograma. | Melhorar a forma de auxílio aos demais colaboradores em uma determinada etapa do projeto que foi apresentado por meio de webinar. | Seizing |